



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA**

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PEQUEÑA
Y MEDIANA EMPRESA MANUFACTURERA AFILIADA A
FEDEINDUSTRIA MÉRIDA.**

**Autora: Ec. Evelyn Salcedo
Tutora: Dra. Gladys Cáceres**

Mérida, Abril 2016

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen por darme la voluntad y la perseverancia para crecer como ser humano y cumplir mis metas.

A mi hijo por ser el impulsor de cada uno de mis proyectos.

A mi esposo por apoyarme y acompañarme en todo momento.

A mis padres por haberme dado la vida y las herramientas para surgir a pesar de las adversidades.

www.bdigital.ula.ve

A todos ¡gracias!

AGRADECIMIENTO

Un proyecto como este no se logra solo, por lo que deseo agradecer a cada una de las personas que me ayudaron significativamente en uno o más aspectos de esta tesis.

Mi más profundo agradecimiento para la Prof. Gladys Cáceres, mi tutora académico, por la confianza que depositó en mí al aceptar dirigirme éste proyecto y el trabajo de investigación.

El papel de la familia es una parte muy importante en proyectos como éste y, en este sentido, mucho debo agradecer a mi esposo porque con su ejemplo me ha ido mostrando, de muchas formas, mi camino profesional.

www.bdigital.ula.ve

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA**

**Evaluación de la gestión del conocimiento en la pequeña y mediana
empresa manufacturera afiliada a Fedehindustria Mérida.**

Autor: Ec. Evelyn Salcedo
Tutora: Prof. Gladys Cáceres

RESUMEN

La gestión del conocimiento es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de las actividades, en un entorno donde la única certeza es la incertidumbre.

La investigación se fundamentó en un estudio de campo de carácter descriptivo, en el que la población estuvo constituida por 10 pequeñas y medianas empresas manufactureras afiliadas a Fedehindustria Mérida, aplicado al personal gerencial y focalizando la entrevista en la experiencia del entrevistado en las prácticas gerenciales y la dinámica organizacional sobre la gestión del conocimiento.

La aplicación del instrumento metodológico generó información que permitió evaluar los procesos del sector textil: prácticas gerenciales, experiencias, tecnología y funcionamiento.

Los resultados muestran que las PYME encuestadas, tienen como práctica habitual capacitar con su personal interno a sus trabajadores, la gestión del conocimiento está presente en las empresas objeto de estudio, pero de forma individual, más que colectiva, hay poca estimulación a la sistematización del conocimiento, presentan poca inversión en el uso de nuevas tecnologías, debido a la baja productividad.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Prácticas gerenciales, Tecnología de la Información y Comunicación, PYME.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
TABLA DE CONTENIDO	v
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
Planteamiento del Problema	3
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Justificación	13
CAPITULO II	
Marco Teórico	16
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas	21
La Creación del Conocimiento de Nonaka- Takeuchi	21
Breve historia de la Gestión del Conocimiento	28
Aspectos Técnicos de la Gestión del Conocimiento	29
La Gestión del Conocimiento y su función dentro de las empresas	30
La estructura organizacional como gestión de conocimiento	32
La Gestión del conocimiento como ventaja competitiva	34
Cadena de Valor del Conocimiento en la empresa	35
Proceso de la Gestión del Conocimiento en las empresa	37
Modelos teóricos de la Gestión de Conocimiento	38
La teoría del Conocimiento de Peter Senge (1990)	38

Condiciones para el Aprendizaje Organizacional de Patrucco	41
La Gestión de Conocimiento de Andersen	41
La Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información y Comunicación	42
La Pequeña y Mediana Empresa	44
Prácticas Gerenciales que impulsan la gestión del conocimiento en las PYME en Venezuela	47
FEDEINDUSTRIA Mérida	49
La gestión del conocimiento en las empresas de producción	50
Operacionalización de Variables	51
Bases Legales y Definición de términos	54
CAPITULO III	
Marco Metodológico	62
Consideraciones Generales	62
Tipo de Investigación	62
Diseño de la Investigación	63
Población o Universo de estudio	65
Técnica e instrumentos de recolección de datos	66
Instrumentos de recolección de datos	67
Validación de los Instrumentos de recolección	70
Técnicas de procesamiento y análisis de datos	71
CAPITULO IV	
Presentación y Análisis de Resultados	72
CAPITULO V	
Conclusiones y Recomendaciones	88
	93

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS	99
A Cuestionario a Gerentes o Supervisores	101
B Resultados de las Encuestas	108
C Plan de Actividades	114
D Recursos a Utilizar	115
E Carta de Validación	116

LISTA DE CUADROS

1 N° de Industrias Manufactureras en Venezuela	6
2 Operacionalización de las Variables	53
3 Empresas Encuestadas	66

LISTA DE GRÁFICOS

1 Distribución Sectorial de las PYME	45
2 Experiencia Laboral de los Gerentes	73
3 Estructura Organizativa	73
4 Manuales de Procesos y Procedimientos	74
5 Número de Empleados	75
6 Formación Educativas	76
7 Actitudes hacia el Aprendizaje Organizacional	77
8 Conocimiento tácito a tácito	78
9 Conocimiento tácito a explícito	78

10 Conocimiento explícito a explícito	79
11 Conocimiento explícito a tácito	80
12 Ambiente para la Creación de Conocimiento	81
13 Practicas Gerencial	82
14 Uso de las TIC	82
15 Inversión Tecnológica	84
16 Herramientas Tecnológicas más Usadas	85

LISTA DE FIGURAS

1 Creación del Conocimiento Organizacional	24
2 Proceso de Creación del Conocimiento Organizacional	25
3 Proceso de Creación del Conocimiento	26
4 Cadena de Valor de la Gestión del Conocimiento	36
5 Modelo Organizacional	40



www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

INTRODUCCIÓN

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) constituyen un sector primordial en cualquier economía, por su capacidad de crear empleo y adaptarse rápidamente a los cambios; es decir, acoger modelos óptimos de producción que permitan incrementar su eficiencia y por ende, su competitividad. Por tanto, es necesario la puesta en práctica de la gestión del conocimiento, a través de innovaciones para el diseño de nuevos productos y mercados, que permitan a los emprendedores reorganizar sus empresas, buscando nuevas oportunidades de ampliar su capacidad productiva, mejorar las condiciones de su equipo de trabajo y de los niveles de ingreso.

En general, las empresas están inmersas en un entorno de cambio permanente y acelerado, con nuevos ambientes de aprendizaje, y promoción de la mejora e innovación continua a objeto de ser más competitivos. En este sentido, la gestión del conocimiento representa el capital intelectual de las organizaciones, que permite activar la estructura organizacional de la empresa, permitiendo el control de los recursos existentes para satisfacer las necesidades presentes, bajo un ambiente competitivo.

Por ello, según Andersen (1995) la gestión del conocimiento de una organización, permite acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos que conforman la organización, hacia los individuos que puedan usarla para crear valor a los clientes. Mientras que Ewest (2010) afirma, que la gestión del conocimiento se refiere a las herramientas, técnicas y estrategias para retener, analizar, organizar y compartir experiencias empresariales, con el fin de tomar decisiones oportunas y productivas.

De allí la importancia, que las PYME en Venezuela adopten nuevos sistemas de gestión del conocimiento para poder ser competitivas y mantenerse en el tiempo, además de generar valor e innovar en sus procesos, para ello, deben integrar el capital intelectual, humano y organizacional, con el propósito de optimizar los procesos.

Y por ello, surge la propuesta de la presente investigación, que consiste en evaluar el manejo de la gestión del conocimiento a nivel gerencial, por parte de la PYME manufacturera, afiliada a FEDEINDUSTRIA Mérida, con la finalidad de evaluar si realmente existe una correlación entre aquellas empresas que aplican gestión del conocimiento en sus procesos productivos y esto las llevan a ser más competitivas y sostenibles en el tiempo.

www.bdigital.ula.ve

En su estructura, la investigación presenta los siguientes apartados: En el capítulo I, se atiende el planteamiento, formulación del problema, los objetivos de investigación, justificación, alcance y limitaciones. El capítulo II, atiende al marco teórico que incluye, los antecedentes, definición de términos, y desarrollo de las bases teóricas: gestión del conocimiento, la PYME, estructura organizacional, ventaja competitiva, y las tecnologías de información y comunicación (TIC); además de su base legal. El capítulo III, en su metodología comprende el tipo y diseño de la investigación, la población o universo de estudio, el procedimiento aplicado para la investigación, las técnicas de recolección de datos. En el capítulo IV, presentación y análisis de los resultados y en el capítulo V, se formulan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

El manejo del conocimiento en la gestión empresarial, surge ante la necesidad de crear nuevas prácticas gerenciales, frente a las crisis económicas e incertidumbre, con la finalidad de crear estrategias para manejar los recursos y establecer ventajas competitivas, y generar empresas con gerentes capaces de tomar acertadas decisiones, incluso en tiempos de crisis.

Los problemas internos de las PYME, es que carecen de mecanismos para desarrollar estrategias que les permita permanecer en el mercado, estas limitantes pueden ser: personal especializado para llevar a cabo labores específicas de manejo de costos, control de inventarios, investigación de mercados, solicitud de permisos, definición de precios, canales de distribución, empaque, marcas, modalidades de pago, actualización tecnológica, entre otros. En otras palabras, no contar con un gerente que tenga el dominio de habilidades relacionadas con las tareas que se van a ejecutar y habilidades para relacionarse con el grupo que se va a dirigir, puede influir en el éxito de una organización.

El sector manufacturero en Venezuela ha restringido las inversiones, por los efectos externos: control cambiario, que mantiene una moneda sobrevaluada, el recorte de divisas para importar insumos y equipos, altos niveles de inflación, entre otros aspectos. Aunado a la debilidad en la toma de decisiones gerenciales, por parte de la gestión empresarial, generando mayor incertidumbre y riesgos en la administración y funcionamiento de la PYME.

No obstante, la importancia de la PYME en Venezuela es notable según Graterol y Rondón (2011, P 384), éstas representan el 90% de las empresas registradas, con base en la Encuesta Industrial, realizada por Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2011; se emplean directamente alrededor de 500.000 personas e indirectamente se generan empleos de aproximadamente un millón y medio de personas, estas cifras representan el 36% de la población económicamente ocupada del país.

En Venezuela (Ob. Cit. P 387) el número per cápita de pequeñas empresas es relativamente muy bajo (0,5 por cada 1.000 habitantes), mientras que en Alemania la cifra es de 8,02/1.000 en Japón 1,5/1.000 y en Colombia 1,5/1.000. Tal vez son muchas las razones que expliquen este fenómeno, sin embargo, los problemas presentados en el país, en materia tecnológica, sus capacidades gerenciales y organizativas las hacen muy poco competitivas tanto en el mercado nacional como internacional.

Aunado a ello, las políticas gubernamentales aplicadas durante la última década en Venezuela, han afectado gravemente el sector de la PYME, entre ellas: 1) control de precios, que limita la rentabilidad y desestimula la producción; 2) control de cambio y de divisas que obstaculiza el acceso al capital de trabajo; 3) restricciones para la importaciones de insumos, privilegio casi único del gobierno, hecho que origina una competencia desleal; 4) altos niveles de inflación, (Ob. cit); 5) las restricciones en la legislación laboral y trámites legales, ocasionando costos elevados en mano de obra, así como las dificultades para acceder al financiamiento, debido a los excesivas exigencias de garantía, estas amenazas externas incrementan los riesgos y limitan las oportunidades de los empresarios.

De igual manera, el estudio del Observatorio PYME, coordinado por Páez (2004), muestra la debilidad del tejido empresarial, puesto que son las primeras afectadas ante las crisis económicas, disminuyendo su capacidad exportadora, que se ve perturbada por la sobrevaluación del bolívar expresada en una mediocre competitividad. Sin embargo, la PYME paradójicamente, son consideradas como las mayores generadoras de empleo; convirtiéndose en el sector empresarial de mayor impacto para el bienestar social de la Nación.

En busca de alternativas para superar la crisis que reflejan las PYME, la CEPAL (2011) en su estudio “Apoyando a las PYME. Política de fomento en América latina y el Caribe”, considera que los riesgos internos que afectan el crecimiento de este tipo de empresas son tres: 1) la capacidad y motivación del empresario para propiciar el crecimiento, así como sus habilidades y experiencias en el sector o sectores en que compete; 2) los recursos humanos y herramientas de trabajo con los que cuenta la empresa, así como la capacidad de sacar ventaja competitiva de la buena gestión de dichos recursos y finalmente, 3) su relación con el mercado.

Y de allí la importancia de conocer y enfrentar estos riesgos internos, Piñango (2012, P. 14), demuestra que el 50% de las PYME quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Además, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de las empresas.

También el IESA (2012) señala en los casos de PYME del país, que la percepción que tiene la población no siempre se traduce en proyectos de emprendimiento exitosos. Este puede ser debido a la falta de gestión del conocimiento que pueda preverle a la empresa la capacidad para innovar, establecer procedimientos organizacionales más eficientes, crecimiento

empresarial, la capacidad para adaptarse más rápidamente al entorno, lo que puede generar bienes o servicios menos competitivos y por ende empresas no sostenibles.

Tal situación ha generado cambios en el tiempo de funcionamiento de la PYME en el país, partiendo de la información de Páez, Moreno e Itriago (2009, p 9), según datos obtenidos en el Observatorio PYME de Venezuela, estos autores señalan, que el 43% de las pequeñas y mediana empresas tienen menos de 5 años en el mercado, el 21% de 6-11 años, el 10% de 11-15 años, el 7% de 16-20 años, el 5% de 21-25 años y el 13% más de 25 años. Todo lo anterior señala la longevidad del tejido empresarial, donde la proporción de crecimiento empresarial es inversamente proporcional con respecto a los años de operación.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro N° 1

Número de Industrias Manufacturera en Venezuela (2001-2007)

Año	Total Industria	Gran Industria (más de 100)	Mediana Industria (21 a 100)	Pequeña industria (5 a 20)
2001	6655	623	1698	4334
2002	5930	584	1526	3820
2003	5970	558	1592	3820
2004	6309	591	1577	4141
2005	6756	619	1778	4359
2006	7208	636	1849	4723
2007	7092	655	1822	4165
Variación	6,6%	5,1%	7,3%	6,5%

Fuente: elaboración propia, a partir de CONINDUSTRIA

En el cuadro N° 1, se presenta el número de industrias manufactureras en Venezuela en el lapso 2001-2007, se muestra que la mediana empresa presentó un mayor crecimiento, seguido de la pequeña y mediana industria y luego la gran industria. No obstante, la poca actualización de los datos estadísticos afecta la construcción de estudios prospectivos del futuro desempeño de las PYME.

La Pequeña y Mediana Empresa, se ubica como la columna vertebral del desarrollo de un país, debido a que es el impulsor del crecimiento económico y es pilar fundamental en la etapa inicial de la evolución empresarial, sin embargo, dada las dificultades de transición de cambio de un modelo económico de libre mercado a un modelo controlado por el Estado, el empresariado de hoy tiene que adaptarse ante los imprevistos y futuros cambios.

www.bdigital.ula.ve

Es preciso acotar, que con la incorporación de Venezuela al Mercosur, las PYMES deben desarrollar estrategias, que les permitan competir con los países miembros como Brasil y Argentina, que representan las economías más fuertes de la región; de manera que, para lograr una eficiente participación en estos mercados comunes; es indispensable la gestión del conocimiento como capital para el desarrollo competitivo.

En el caso específico del estado Mérida, los datos del Instituto Nacional de Estadísticas [INE] (2011), reflejan que las actividades económicas están concentradas en: 1) un 31,96% en servicios comunales, sociales y personales, 2) las actividades de comercio, restaurantes y hoteles con un 22,49% 3) la actividad agrícola con el 14,86%, 4) el sector construcción con un 9,02% y 5) la actividad manufacturera con 8,72%. Dichas actividades representan la

mayor capacidad de generar desarrollo local y dinamizar la economía de una nación.

Por otra parte, Peñaloza (2003) señala que en el sector industrial merideño existe un predominio de industrias tradicionales de alimentos y bebidas, prendas de vestir y muebles, teñidos de pieles y lácteos. Este sector industrial está conformado en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas, surgidas principalmente para atender a la creciente demanda local, con escaso capital, poca tecnología, poca especialización y bajo nivel organizativo y gerencial. Estas características, incrementan los riesgos administrativos que se pueden presentar en la empresa y generalmente provienen por la falta de capacitación o de conocimiento, lo que puede ocasionar problemas gerenciales y por ende debilidades empresariales, Briceño (2006).

www.bdigital.ula.ve

Además, ante los avances tecnológicos y escasez de recursos, las organizaciones requieren dinamismo y flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno. Es así, como se hace imperativa la revisión profunda de los esquemas gerenciales que influyen sobre la cultura y dinámica organizacional, así como su preparación para anticiparse a los retos que plantea el futuro.

Ante la problemática antes señalada, es necesario hacer uso óptimo de los recursos, que para Garvin (2000) se obtienen a través de la gestión del conocimiento y es clave para obtener resultados en términos de productividad y capacidad de innovación empresarial, a través de un proceso sistemático que genera, recoge, asimila y aprovecha el conocimiento individual y colectivo, para proyectar una organización más inteligente y competitiva.

Siguiendo a Garvin (2000), las decisiones empresariales son arriesgadas, porque no se conoce con exactitud el resultado de la misma, por lo tanto, siempre ha existido el grado de incertidumbre, que fomenta la necesidad de aumentar el conocimiento sobre los mismos, por ello se debe realizar un análisis de los efectos, consecuencias, su influencia y el control que puede ejercer el gerente sobre los mismos, con el fin de tomar la decisión más efectiva.

De hecho, la gestión del conocimiento tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito existentes en las empresas para dar respuestas a la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de la PYME, en relación con las visiones de futuro que va a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano o largo plazo, Peluffo y Catalán (2002, p. 14).

Para ello, existe un estudio sobre los factores asociados al crecimiento exitoso de las empresas, realizado por la London Business School del año 2012 que expone seis factores Rodan (2012, p. 47):

- La experiencia directiva en relación al conocimiento del mercado y de la industria.
- Cercanía con los clientes y compromiso con la calidad del producto y/o el servicio.
- Innovación y flexibilidad en la comercialización y la tecnología.
- Foco en las utilidades y no en las ventas, con un buen sistema de control de costos.
- Atención a una buena relación con los empleados, respaldado por un plan de bonos.

- Operar en un mercado en crecimiento.

En relación a lo anteriormente señalado, la alta competitividad, la globalización, los cambios tecnológicos, la poca duración de los productos en el mercado y las crisis económicas, han hecho que las organizaciones apliquen la gestión del conocimiento para alcanzar el éxito sostenible de la empresa. Por ello, es fundamental desarrollar el liderazgo, las habilidades para adquirir información y transformarla en conocimiento y de esta manera incorporarlo a la empresa o en tal caso, en el desarrollo de nuevos proyectos empresariales.

La gestión del conocimiento en las organizaciones, exige implementar nuevos enfoques administrativos que generen mayor información, con el fin, de que sea más dinámica y proactiva para hacerla más eficaz y competitiva. Para ello, se deberá gestionar cambios en los estilos de la dirección de la empresa, cultura organizacional, estructuras organizativas, motivar la iniciativa y cooperación por parte del equipo de trabajo, donde se impongan nuevos roles, responsabilidades y relaciones, Añez (2009, p24).

Así como también, la gestión del conocimiento contribuye a incrementar y mejorar las competencias, con el fin de optimizar los procesos y operaciones de las organizaciones y una acertada toma de decisiones, en especial al poner en marcha cualquier tipo de proyecto es necesario contemplar una serie de variables que pueden ser determinantes en la gestión del conocimiento, en este sentido Peluffo y Catalán (2002, p. 18-19), mencionan algunas de éstas variables que deben estar presentes en las organizaciones y que en este estudio se tomaran algunas en cuenta: Una cultura orientada al conocimiento, una infraestructura tecnológica del conocimiento, una relación directa entre la gestión del conocimiento y las estrategias de desarrollo adoptadas por la

organización, la armonización del lenguaje, sistemas de recompensas y estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo, la estructura del conocimiento, diversos canales de comunicación del conocimiento, la visualización de las ventajas del sistema.

En resumen, la nueva realidad del país exige una nueva forma de entender y gestionar la empresa, de manera que permita ampliar su capacidad de innovación, manejar apropiadamente el conocimiento y contar con personas dispuestas hacer del aprendizaje una cultura organizacional. En definitiva, se trata de elevar el nivel de aprendizaje, potenciando las capacidades actuales, haciendo explícito el conocimiento tácito y creando nuevas formas de aprender.

Este trabajo de investigación, pretende examinar los procesos organizacionales, la situación interna de las PYME del sector manufacturero textil, afiliadas a Fedeindustria Mérida; cuyo propósito es evaluar la gestión del conocimiento, como recurso estratégicamente relevante para el sostenimiento de una ventaja competitiva en las empresas consideradas, tomando en cuenta, la realidad donde se encuentran inmersas estas empresas afiliadas a Fedeindustria Mérida.

Además se pretende analizar el uso de la tecnología con el conocimiento individual y organizacional, la formación del personal, las formas de comunicar el conocimiento y de construirlo y la capacidad de absorber nueva información. Por lo expuesto surgen las siguientes interrogantes de investigación:

- ¿Cuál es la situación actual que presenta las PYME Manufactureras?

- ¿Qué tipo de conocimiento están involucrados en los procesos y actividades de las PYMES?
- ¿Cuáles son las prácticas gerenciales aplicadas por las PYME manufactureras para la creación de conocimiento?
- ¿Qué procesos aplica la gerencia para impulsar la gestión del conocimiento y por ende obtener ventajas competitivas?

Objetivo General

Evaluar la gestión del conocimiento como fuente de sostenibilidad y competitividad para la pequeña y mediana empresa manufacturera textil afiliada a Fedeindustria Mérida.

www.bdigital.ula.ve

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la PYME Manufactureras ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida.
- Identificar los tipos de conocimiento involucrados en los procesos organizacionales de la PYME manufacturera afiliadas a Fedeindustria Mérida.
- Examinar las prácticas gerenciales que utilizan la PYME manufactureras en la gestión del conocimiento.
- Evaluar los procesos internos que aplica la gerencia sobre la base de la gestión del conocimiento como ventaja competitiva de las PYMES manufactureras.

Justificación

La importancia de la gestión del conocimiento, es que crea oportunidades para satisfacer las necesidades del mercado y para ser más competitivos.

Esta investigación identifica la necesidad que tienen las empresas de gestionar el conocimiento, permitiendo al empresario merideño, constituir empresas sostenibles en el tiempo y contribuir con el crecimiento económico de la región y por ende del país.

La investigación es relevante debido a que permite evaluar las prácticas gerenciales que aplican los empresarios para optimizar la gestión del conocimiento dentro de las pequeñas y medianas empresas, que les permitan desarrollar estrategias para la resolución de problemas y la toma de decisiones acertadas para mantenerse en el mercado.

Esta investigación a través de su desarrollo metodológico permitirá evaluar las prácticas gerenciales utilizadas, para convertir el conocimiento en algo útil y productivo e incorporarlo como cultura dentro de las empresas, para lograr la competitividad y el crecimiento.

Alcance y Limitaciones

A continuación se presentan las limitaciones y alcances que se consiguieron al efectuar la investigación sobre la gestión del conocimiento como fuente de sostenibilidad para la pequeña y mediana empresa manufacturera afiliada a Fedehindustria Mérida, lo cual, permitió conocer

diferentes conceptos y formulaciones sobre la teoría del conocimiento. Asimismo, se identificaron los factores y beneficios para el desarrollo de prácticas gerenciales y de la gestión del conocimiento en las empresas.

Limitaciones

Una limitante importante fue el establecer parámetros homogéneos del tipo de empresa a utilizar en la investigación, debido a la diversidad de compañías que existen en la ciudad de Mérida dedicadas a la manufactura.

Igualmente las direcciones, número de teléfonos, entregados por Fedeindustria Mérida, no están actualizados lo que generó problemas a la hora de aplicar el instrumento a las empresas afiliadas.

Alcances

Contribución al fomento de la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, para la optimización de los recursos y bienestar social, a través de la transferencia del conocimiento procedente de los trabajadores para incrementar y mejorar los recursos técnicos y humanos de la propia empresa.

Evaluación de los procesos de gestión del conocimiento en la organización, para el proceso de generación, captación, difusión y transferencia de conocimiento.

Formulación de estrategias de gestión del conocimiento en el área de investigación con miras a la generación de ventajas competitivas, con el objeto

de enfocar este concepto de gestión desde el punto analítico de los factores que influyen en la desviación de los objetivos de las organizaciones.

La implementación de los procesos propios de la gestión del conocimiento en el área de producción, mercadeo, ventas, permitirá establecer en la organización, el fortalecimiento de equipos sinérgicos, coherentes, con claridad de objetivos y sentido de responsabilidad.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

La presente investigación se realiza con el fin de evaluar la gestión del conocimiento que utilizan los empresarios manufactureros afiliados a Fedehindustria en la ciudad de Mérida. En tal sentido, la revisión bibliográfica tanto nacional como internacional permite obtener la información y conocer los detalles y avances logrados en relación al tema en estudio.

Antecedentes de la Investigación

Se efectuó una búsqueda de documentos sobre los diversos antecedentes de investigación para la gestión del conocimiento de la pequeña y mediana empresa, seleccionando aquellos con mayor relación a la problemática planteada. Entre ellos se destacan los siguientes:

La Tesis realizada por Palmero (2008), titulada “Análisis del impacto de la gestión del Conocimiento en la Innovación Empresarial de las Empresas de Publicidad Exterior ubicadas en Barquisimeto Estado Lara,” para optar al título de Magister Scientiae en Contaduría mención Costos, de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, plantea como objetivo general, analizar el impacto de la gestión del conocimiento en la innovación empresarial de las empresas de publicidad exterior, en el que se efectuó un diagnóstico de la gestión del conocimiento interno-externo en dichas empresas, para determinar su incidencia en la innovación empresarial y así formular acciones tendentes a optimizar la gestión del conocimiento.

La investigación se fundamentó en un estudio de campo de carácter descriptivo, en el que la población estuvo constituida por seis empresas de publicidad exterior que se encuentran ubicadas en el Estado Lara, de los cuales se consideró el recurso humano que allí labora para la aplicación de instrumentos, conformados por cuarenta personas: seis gerentes; seis coordinadores o supervisores y veintiocho empleados y obreros.

Por tratarse de una población finita, la totalidad de la misma constituyó el universo de estudio, para el cual diseñó un instrumento de preguntas cerradas con opciones de respuestas dicotómicas, que consta de dos partes: la primera, relacionada con la gestión del conocimiento, en la cual se indaga sobre el ámbito interno, ámbito externo, ámbito individual y la segunda, Innovación Empresarial, con ítems que indagan sobre la base estructural y funcional, integración del conocimiento e innovación empresarial.

Una vez aplicado el instrumento, se detectó que las organizaciones estudiadas se promueven sobre la base del planteamiento estratégico empresarial; es decir, consideran las necesidades de los clientes y proveedores; además se identificaron las habilidades, destrezas y conocimiento del personal, así como la actualización del personal en áreas clave de la organización; variables de suma importancia en la gestión del conocimiento. Este estudio detectó debilidades en cuanto a la definición de políticas referidas al trabajo en equipo y la toma de decisiones, aspectos necesarios para su integración efectiva.

De igual manera, no enfatizan o no existe preocupación en programas que incentiven nuevas ideas y proyectos, así como el establecimiento de estrategias para impulsar el conocimiento tácito y explícito. El aporte que realiza esta investigación sobre el proceso de gestión del conocimiento, ayuda

a identificar algunos mecanismos necesarios de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, y contribuye sin duda, en la conformación de las bases teóricas necesarias para constituir PYME más inteligentes.

La siguiente investigación realizada por Añez (2009) y titulada “Gerencia del Conocimiento: Modelo de creación de Valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual” y publicado un resumen en la revista Actualidad Contable Faces, de la Universidad de Los Andes, explica la transformación de la economía del conocimiento, que está propiciando que las empresas desarrollen una gestión del recurso humano basado en la capacidad de creación, innovación y repuestas oportunas para contender en un mercado competitivo. Esta investigación tiene como propósito, caracterizar la gerencia del conocimiento como modelo de creación de valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual.

Es una investigación documental de tipo descriptivo y analítico, se concluye que los nuevos parámetros de acumulación encuentran en la gerencia del conocimiento una fuente inagotable de innovaciones de la fuerza de trabajo, quienes se convierten en valor agregado para la empresa, siendo un factor fundamental para construir empresas inteligentes acordes a las exigencias del mercado. Uno de las variables importantes en la investigación es lo concerniente a la valoración del capital intelectual como generador de ventajas competitivas, que es el fin de toda organización; así como, el sustento de las bases teóricas, para la construcción del marco teórico.

Otro de los trabajos publicados por la CEPAL y realizado por Graterol y Rondón (2011), que tiene por título: “Política e instituciones de apoyo a la PYME en Venezuela”, cuyo objetivo fue analizar la experiencia de Venezuela en materia de política de fomento y apoyo a las pequeñas y medianas

empresas, del sector industrial, el estudio examina los problemas que enfrenta la actividad empresarial en el país, en buena medida como resultado de las políticas económicas impulsadas por el gobierno. En el documento se realiza una breve síntesis sobre el desempeño de la PYME en Venezuela, basados en datos estadísticos de las principales instituciones públicas y privadas, así como un análisis sobre la situación económica.

Las conclusiones y recomendaciones efectuadas sobre la evaluación realizada muestra unos resultados importantes a recordar: ausencia de una estrategia económica y empresarial definida, monitoreo y evaluación de las políticas para determinar su eficiencia, falta de coordinación interinstitucional, necesidad de establecer sistemas nacionales de redes por parte de la industria, débil vinculación entre las universidades y demás instituciones de investigación y desarrollo con el sector industrial. Todo lo descrito es de gran importancia para la investigación ya que muestra las condiciones del aparato productivo del país y su incidencia en el crecimiento económico.

El trabajo de grado titulado: “La gestión del conocimiento en una organización inteligente. Caso: Academia Nacional de Ciencias Económicas, y realizado por Gomes (2011), para optar al título de Especialista en información y Comunicación para el Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela (UCV), el objetivo general que se plantearon para la investigación fue analizar si la Academia Nacional de Ciencias Económicas (ANCE), se desempeña en la realidad como una organización inteligente, desde la perspectiva de la aplicación de la gestión del conocimiento. Entre los objetivos específicos se plantearon: describir los procesos de interacción para el desarrollo de las actividades de la ANCE, detectar cómo se desarrollan los procesos de construcción del conocimiento entre el personal de la ANCE, describir la gerencia empleada y realizar las recomendaciones a que hubiere

lugar. El marco teórico indica las definiciones básicas, la Academia Nacional de Ciencias Económicas, la calidad de servicio, la gerencia, la planificación, la gestión del conocimiento, las organizaciones inteligentes, entre otros.

A través de esta investigación, se pudo concluir que el ANCE no aplica la gestión del conocimiento como práctica gerencial, por lo tanto no se desempeña como una organización inteligente, en el que se determinó que la Academia Nacional de Ciencias Económicas de la UCV, muestra debilidades tales como: inadecuada interacción de sus miembros, ausencia de comunicación efectiva, desconocimiento de las funciones del personal administrativo, poca generación de ideas y propuestas, así como la no apreciación de las mismas, falta de planificación oportuna y pertinente, toma de decisiones sólo para solucionar situaciones momentáneas, entre otras; lo que puede incidir en la consideración de la institución como una organización inteligente. No obstante, con la aplicación de las recomendaciones aportadas a través de este trabajo, y la constancia de quienes la conforman puede ser ejemplo de organización inteligente para otras instituciones.

En esta investigación se tomó en consideración lo planteado dentro del marco teórico, como gestión del conocimiento a nivel gerencial, el perfil del gestor del conocimiento, la inteligencia organizacional, así como las técnicas de recolección de datos y su aplicación, con el fin de ser valorados en el marco de la investigación de una institución de carácter público.

Las tesis antes descritas, aportaron a la investigación material bibliográfico para el marco teórico, específicamente los antecedentes y definiciones de la gestión del conocimiento, los tipos y diseños de investigación, así como las técnicas de recolección de datos y presentación y análisis de resultados.

A continuación se definen las bases teóricas para sustentar la presente investigación: se consultaron, teorías y conceptos referentes al conocimiento, la gestión del conocimiento, modelos de gestión de conocimiento, la pequeña y mediana empresa.

Bases Teóricas

Para la siguiente investigación se establecen las bases teóricas que apoyan este estudio, como resultado del planteamiento del problema y los objetivos determinados. Partiendo de la teoría señalada, específicamente a lo concerniente a la gestión del conocimiento y a las pequeñas y medianas empresas, elementos éstos sobre los que se basó el estudio. La misión de las bases teóricas es la de ubicar el problema objeto de estudio en un acumulado de conocimientos para guiar la búsqueda de manera que se ofrezca una conceptualización adecuada.

Fundamentos Teóricos sobre Conocimiento

El conocimiento, según Nonaka y Takeuchi (1999; p. 125), es un conjunto de información alcanzada mediante experiencia y aprendizaje, que se logra a través del descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito en la organización, mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Como gestión tácita del conocimiento, Peluffo y Catalán (2002) mencionan que unos de los primeros autores en conceptualizar este término corresponde a Polanyi, quien lo define:

“como aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan en la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos”. (P.16).

El conocimiento tácito es personal, se almacena en la mente de los individuos, es sólo accesible a otros de forma indirecta y el conocimiento explícito ha sido codificado de forma que está preparado para ser transmitido en forma sistemática. Existen muchas contribuciones teóricas-empíricas al enfoque de gestión del conocimiento en las que se tiene: Grant, (1997); Davenport y Prusak, (2001), entre otros, que argumentan que el conocimiento es el recurso distintivo de la empresa, por lo que las organizaciones están constituidas por un cúmulo de conocimientos. Mientras que los representantes de la escuela japonesa, Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que las organizaciones deberían ser estudiadas a través de sus procesos internos, cómo crean, transfieren y utilizan el conocimiento.

El concepto de conocimiento se inicia con la diferenciación de dato, información y conocimiento. Para Davenport y Prusak (2001) los datos es un conjunto discreto de factores y objetivos sobre un hecho real, en el contexto empresarial sería el registro de las transacciones. Los datos describen una parte de los que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, el conocimiento permite la interpretación de esos datos, representada en una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias y de elemento útil para la acción y toma de decisiones.

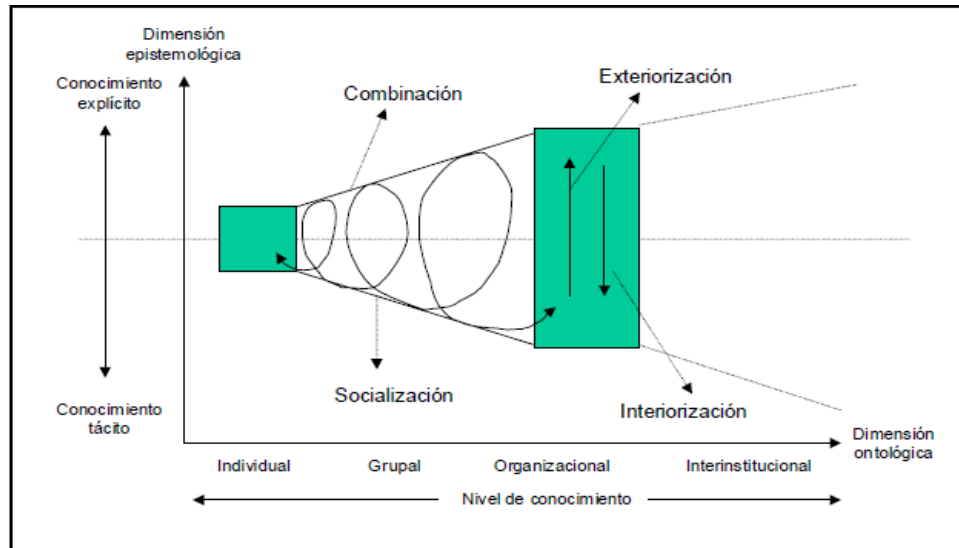
En resumen, en las empresas, el conocimiento no solo se encuentra dentro de los documentos, sino también en los procesos organizativos, normas y prácticas, que generan la acumulación de experiencias.

La Creación del Conocimiento de Nonaka- Takeuchi

La creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), distingue dos dimensiones en el proceso de creación de conocimiento:

- La epistemológica, identifica el conocimiento explícito y el tácito, considerando que estos conocimientos pueden convertirse de tácito a tácito (socialización), de tácito en explícito (externalización), de explícito en tácito (internalización), y de explícito en explícito (combinación), lo cual configura un modelo de espiral de conocimiento, donde este último es creado a través de la interacción dinámica entre las diferentes modalidades de conversión del conocimiento. (Ver Figura N° 1).
- La dimensión ontológica, distingue los cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, donde se origina el nuevo conocimiento que posteriormente se convertirá en organizativo; el grupo; la organización y el nivel inter-institucional. (Ver Figura N° 1).

Figura N 1
Creación del Conocimiento Organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

www.bdigital.ula.ve

Para crear el conocimiento organizacional (Ob.Cit.) establecen cuatro procesos (Ver Figura nº 2):

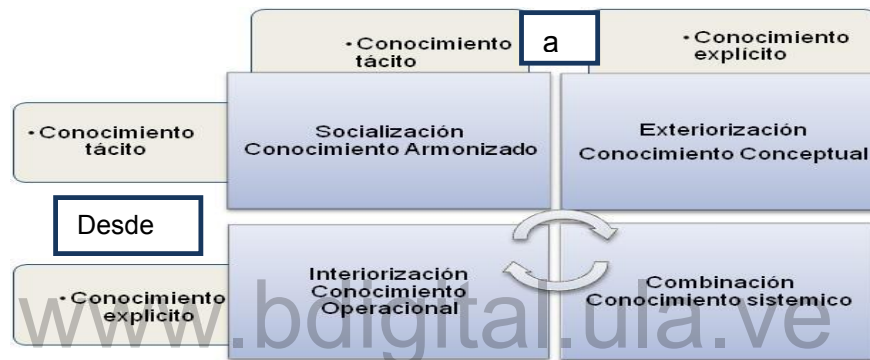
- Socialización, de tácito a tácito (Cultura Organizativa): Es compartir experiencias y cultura, por tanto, crear conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.
- Exteriorización, de tácito a explícito (Producción/Innovación): Es un proceso a través del cual el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis.
- Combinación, de explícito a explícito (Procesamiento de la Información): Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo,

combinando y categorizando el conocimiento explícito puede conducir a un nuevo conocimiento.

- Interiorización, de explícito a tácito (Aprendizaje Organizativo): Es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionado con el aprender haciendo.

Figura N° 2

Procesos para la creación de conocimiento organizacional



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

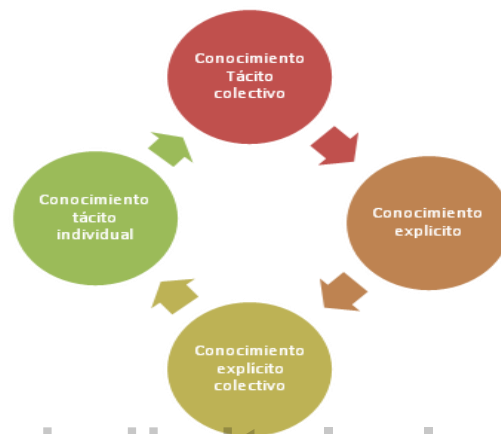
En la clasificación desarrollada por Nonaka y Takeuchi (1999), se distinguen cuatro niveles de conocimiento: individual, grupal, organizativo e interorganizativo.

El conocimiento tácito individual es compartido en procesos de socialización y a su vez puede producir conocimiento armonizado por medio de modelos mentales y habilidades técnicas compartidas. A través de procesos de externalización, el conocimiento explícito puede convertirse en accesible al colectivo. La combinación es el modo por el que el conocimiento explícito se convierte en conocimiento organizativo, que puede ser difundido de forma colectiva. Finalmente el conocimiento colectivo retroalimenta el

conocimiento individual, a través de los procesos de internalización. (Ver figura N° 3).

Figura N° 3

Proceso de Creación de Conocimiento



www.bdigitalhula.ve
Fuente: Nonaka- Takeuchi (1999)

Las empresas poseen conocimiento explícito en el contenido de sus documentos que forman parte de sus activos, que conforman la experiencia transcrita en información, la cual es transformada en conocimiento cuando es utilizada por el personal de la organización.

Existen muchos tipos de conocimiento individual, que van desde las creencias no conscientes, a las habilidades que pueden ser expresadas a través de los actos (Ob.Cit.). Es posible representar este tipo de conocimiento con sistemas o producir mapas que identifiquen el mismo, de forma que pueda ser localizado y utilizado para beneficio de la organización en su conjunto.

El conocimiento individual para Gómez (2009; p 32) está conformado por el currículo académico, experiencia profesional, experiencia vital, madurez,

red de contactos personales, conocimientos, habilidades, actitudes, entre otros, lo que genera el conocimiento necesario a una persona, para desempeñar una actividad. También se conoce como conocimiento humano. Surge de la experiencia y puesta en práctica de habilidades. Puede estar documentado en procedimientos, normas, manuales, entre otros, de la empresa o en información que guarda el individuo en sus archivos (conocimiento explícito individual). O bien, puede estar sólo en la cabeza del mismo (conocimiento tácito individual).

El conocimiento organizacional (Ob.Cit) está compuesto por métodos y prácticas, historia, archivo de trabajos realizados, experiencia colectiva, madurez, red de contactos corporativos e institucionales, relaciones con el entorno y es definido como la información que posee valor y que es retenida en los sistemas de la empresa, a pesar de las idas y venidas de los individuos que colectivamente constituyen el sistema. Engloba todo el conocimiento articulado o documentado en procedimientos, normas, objetivos, estrategias, etc., derivado del conocimiento individual y que es compartido (conocimiento explícito organizacional), también se conoce como conocimiento grupal.

Es por ello, que las empresas deben facilitar la creación de conocimiento a través de actividades grupales, que garanticen la acumulación de conocimiento, a nivel individual como organizativo, aunque el conocimiento tácito presenta dificultades para ser incorporado, solo puede ser adquirido mediante la aplicación de la actividad productiva.

Esto se obtiene con el almacenamiento del conocimiento en la empresa a través de documentos, según Gómez (2009, p.6) todo documento es una información estructurada con el propósito de ser percibida por las personas de la empresa, entre los que se puede mencionar los informes especiales, los

manuales de normas y procedimientos, los informes de proyectos y las descripciones de productos, entre otros.

Para poder reutilizar este conocimiento guardado en documentos es necesario disponer de herramientas de clasificación, búsqueda, almacenamiento y extracción. Con este propósito se han diseñado muchas herramientas con el fin de mejorar los procesos que facilitan la obtención de información, muchas de estas herramientas son utilizadas con el desarrollo de tecnologías de información y comunicación (TIC).

Breve historia de la Gestión del Conocimiento

El origen de la gestión del conocimiento, proviene de un largo proceso que se inicia en la década de los sesenta, como lo menciona el Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (2002, p.6), en el que se produce con el tema la gestión por competencias y el posterior desarrollo de tecnologías de información y comunicación, con el fin de crear ventajas competitivas, que tienden a centrarse en el conocimiento y aprendizaje.

Peluffo y Catalán (2002: P 16), señalan que para la década de los 80, la gestión empresarial estaba orientada a los sistemas de calidad, para la década de los 90, predominaron las técnicas de reingeniería de procesos. En ambos periodos se desarrollaron temas básicos como la gestión de calidad, la innovación continua y la organización, sin embargo, con lo cambios tan rápidos que se están generando en la economía, aparece la gestión del conocimiento; principalmente por la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito.

La gestión se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, p. 91). Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento debe cumplir con este concepto, entendiendo como “recursos” al conocimiento. Debido a lo novedoso del término “gestión del conocimiento”, existen un sinnúmero de definiciones mencionadas por Patrucco (2008), que se muestran a continuación:

- “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un a específica área de interés” (Lavenport y Klahr, 1998, p. 195).
- “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual” (Saint -Ouge, 1996, p. 45).
- “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización” (Sarvary, 1999, p. 107).
- Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa , con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” (Harvard Business Review, 2003,p. 7).

Aspectos Técnicos de la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento, se puede definir como el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas que prepara la creación, distribución,

almacenamiento y aplicación del conocimiento, dentro de la empresa, como en su entorno, que pueden afectar positivamente la competitividad de la empresa. En este sentido Bueno (2000), la define como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

Adicionalmente Drucker (2002), ha llamado a la sociedad “la sociedad pos capitalista del conocimiento”, en el que las principales actividades generadoras de riqueza ya no serán el capital financiero, sino la aplicación de conocimiento al trabajo.

De lo mencionado anteriormente, se reconoce que el conocimiento es un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de las PYME y hallar nuevas oportunidades, a la vez es un proceso que debe formar parte del día a día de las empresas y para ello se debe gestionar para el desarrollo competitivo.

La Gestión del Conocimiento y su función dentro de las empresas

La gestión de conocimiento para Davenport y Prusak (2001), es un proceso cíclico, en el que el objeto más elemental de la inteligencia es el dato, que representa los hechos producidos día a día por las empresas, cuando se reúne y ordena esa serie de datos, lo que origina el siguiente nivel cognoscitivo, que es la información, que requiere de la clasificación y sistematización para convertirse en conocimiento, es decir, la capacidad de convertir datos e información en acciones efectivas, donde la inteligencia actúa como estructura del conocimiento organizacional.

Toda empresa fundamenta su crecimiento en base al conocimiento que va desarrollando a medida que se va integrando en el mercado altamente competitivo y cambiante. Ese conocimiento se le conoce también como capital intelectual que está constituido por un conjunto de recursos y capacidades intangibles de diversa naturaleza, con diferentes implicaciones estratégicas, el origen de los mismos puede ser individual o grupal.

La gestión del conocimiento está relacionada con los procesos internos de la empresa (operación, innovación, clientes y resultados), en el que Gómez (2009; p 36) lo considera un activo intangible que incide en el valor de la empresa en el mercado (capital intelectual), y por tanto, es capaz de contribuir en sus resultados. El conocimiento por su propia naturaleza es una fuente de ventajas competitivas que lo hace un recurso estratégico pero, además, la posesión de este activo debe complementarse con el desarrollo de determinadas capacidades de gestión del mismo, que logre el sostenimiento de la ventaja competitiva.

En síntesis, los tipos y niveles de conocimiento que son objeto de la inteligencia van desde los datos más simples y evidentes de la realidad, hasta la sabiduría, formando una cadena de valor constituida por acciones del intelecto que van desde el análisis hasta la valoración crítica de las experiencias o invención de nuevos conocimientos para enfrentar situaciones nuevas con diferentes tipos de respuestas.

La importancia del conocimiento dentro de las organizaciones no reside únicamente en su posesión, sino en la capacidad para desarrollarlo, transformarlo y utilizarlo. Estas habilidades son el resultado del aprendizaje que se desarrolla en las empresas y, por ello, el aprendizaje puede y debe ser considerado como una capacidad organizativa crítica para sostener, de

forma permanente, la consistencia entre las exigencias del entorno y los activos de conocimiento. En la creación de conocimiento no sólo se involucra el proceso de administración, sino también, la estructura organizacional, que pueden permitir la implementación del conocimiento acumulado en la empresa.

La estructura organizacional en la creación de Conocimiento

La estructura organizacional puede brindar las condiciones para la creación de conocimiento en las PYME, principalmente en la descripción de los procesos que le permiten a la empresa alcanzar sus objetivos.

Existen varias formas de diseño organizacional, según Ahmed (2003) acordes con las dinámicas internas, dependiendo de los modelos de creación de conocimiento, entre las que se tienen:

- Estructura de fuerza estratégica: es una estructura organizacional diseñada para señalar las debilidades de la burocracia. Se caracteriza por ser flexible, adaptable, dinámica y participativa. Funciona a partir de la creación de un equipo o grupo que reúne a representantes de varias unidades para tratar un tema temporal. Las personas que integran estos equipos trabajan con un límite de tiempo dado y centran su energía y sus esfuerzos en una meta específica.
- La organización ad-hoc: es una versión de la organización de fuerza estratégica, conformada por un equipo que se agrupa para la realización de un proyecto se disuelve una vez finalizado el mismo. Posteriormente, sus integrantes se reagrupan en diferentes equipos dedicados a otros proyectos, funcionan como burocracias modificadas,

donde se combina la estructura de organización funcional con una estructura de equipo de proyecto.

- Estructura matriz: es un punto medio entre dos o más formas de agrupamiento, por ejemplo según la función y según el mercado. Esto se logra creando una estructura de autoridad dual, es decir, una estructura en la que la responsabilidad por las decisiones tomadas se asigna en conjunto y por igual a dos gerentes, unidades o individuos.

Más allá de la organización matricial y ad-hoc, Nonaka y Takeuchi (1999. P. 189) plantean una nueva estructura organizacional más adecuada para la creación de conocimiento, denominada organización tipo hipertexto, que permite a una empresa crear conocimiento de forma eficaz y continua y es la combinación y complementación de la burocracia y de la adhocracia como versión del modelo de la fuerza estratégica.

Del planteamiento realizado por Nonaka y Takeuchi (Ob. Cit.) sobre la organización hipertexto mencionan que la misma está conformada por capas, estratos y contextos que coexisten en la organización, entre ellas, se encuentran las siguientes:

- El sistema de negocios: este estrato de carácter burocrático tiene la forma de la pirámide jerárquica, en él se llevan a cabo las operaciones normales y rutinarias; además, se implanta, explota y acumula el nuevo conocimiento por medio de la combinación y la interiorización.
- Equipo de innovación o proyecto: este estrato tiene la forma de la pirámide invertida, donde los múltiples equipos tienen la misión de crear conocimiento mediante la socialización y exteriorización.
- La base del conocimiento: es el estrato básico y más profundo de la organización sobre el que se sustenta toda la organización hipertexto;

y se define como el conjunto de intangibles formado por las creencias y objetivos comunes que re-categoriza y re-contextualiza el conocimiento generado en los otros dos estratos, apoyado en la visión corporativa y la cultura organizacional.

En resumen, el diseño estructural de las empresas permite la creación de conocimiento, proporcionando a su vez las condiciones para obtener ventajas competitivas, utilizando los mecanismos más adecuados para la innovación.

La gestión del conocimiento como ventaja competitiva

Partiendo de la definición y explicación dada por los autores Nonaka y Takeuchi sobre el conocimiento individual y colectivo, es importante señalar, que para sostener una ventaja competitiva es necesaria la innovación continua, en este sentido, Grant (1997) sostiene que el conocimiento especializado no puede por sí mismo proporcionar una base para una ventaja sostenible. La ventaja competitiva radica en la integración del conocimiento antes que el conocimiento en sí mismo.

Para que pueda darse una ventaja competitiva, Grant (Ob. Cit) menciona que se debe cumplir con las condiciones de imperfecta, imitable, imperfecta movilidad (será mayor a medida en que se desarrollen, se integren o combinen con otros recursos de la empresa o prácticas organizativas), durabilidad e imperfecta sustituibilidad, para mantenerse innovando en el tiempo.

Según Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1999; 6-21), en una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la principal fuente segura de

ventaja competitiva, es el conocimiento. Por ello, debe existir un procedimiento para cumplir con los requerimientos básicos para medir la gestión del conocimiento, que a continuación se describe.

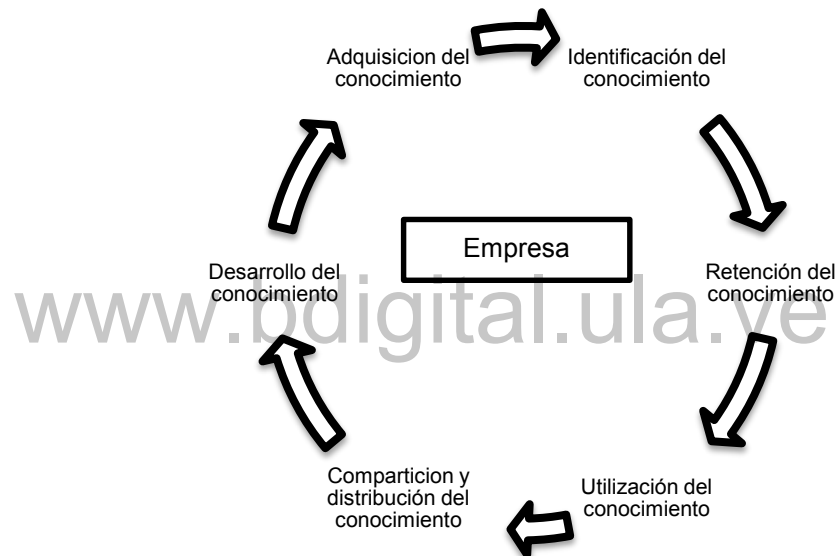
Cadena de Valor del Conocimiento en las empresas

Para Pereira (2011; p 2), las actividades básicas de la gestión del conocimiento están relacionadas con diferentes campos del saber, entre las que menciona (Ver Figura N° 4):

- *Identificar el conocimiento:* la empresa debe realizar un análisis enfocado a identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o explícito) en todos los niveles como son: estratégicos, funcional, de procesos, personal, entre otros, la cual es vital para la toma de decisiones.
- *Adquirir el Conocimiento:* La adquisición de conocimiento debe ser compatible con la empresa, para obtenerlo existen muchos sistemas y métodos, por ejemplo: alianzas estratégicas, convenios de operación, el conocimiento documental, entre otros.
- *Desarrollar el Conocimiento:* la empresa debe descubrir cómo se desarrolla conocimiento en la empresa, teniendo en cuenta los individuos y grupos, con el fin de considerar el flujo de ideas y procesos de innovación y mejoras, para esto, se desarrollan actividades tales como: programas para el desarrollo de la creatividad, procedimientos de planificación, equipos de investigación de alta tecnología.
- *Utilizar el Conocimiento:* El conocimiento añade valor cuando se utiliza en la empresa, el uso del mismo determina las necesidades de la empresa y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento.

- *Retener el Conocimiento:* La empresa tiene que ser capaz de almacenar el conocimiento y resguardarlo (experiencias vividas por los trabajadores, procedimientos, aplicación de técnicas) para que se facilite su transferencia a otros.

Figura N° 4
La Cadena de Valor de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia, Pereira (2011).

En su mayoría, el mundo empresarial se manejan los datos de forma aislada, donde es utilizado como información, que se va transformando a medida en que se realicen operaciones, que pueden generar un valor o utilidad para la empresa, con el fin de tomar decisiones. El conocimiento se aplica una vez que la información se transforma en respuestas y conlleva al éxito de las empresas.

Proceso de la gestión del Conocimiento en las empresas

El papel de las empresas para la creación de conocimiento es el de proveer el contexto adecuado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual. Para Palacios (2000; p.36), existen cinco condiciones requeridas en las empresas que permiten la espiral del conocimiento, en las que se encuentran:

- Intención: la espiral del conocimiento es dirigida por la intención organizacional, que se define como la aspiración que tiene una empresa para alcanzar sus metas.
- Autonomía: Los miembros de las organizaciones actúan autónomamente como las circunstancias lo permitan.
- Fluctuaciones y caos creativo: estimulan la interacción de las organizaciones y el ambiente externo, con el fin de mejorar sus sistemas de conocimiento, por medio de las señales y la exploración.
- Redundancia: es la existencia de información que va más allá de los requerimientos operacionales inmediatos de los miembros de la organización.
- Variedad de requisitos: los trabajadores debe contar con un acceso rápido a la información requerida en un momento dado.

Todo ello, con el fin de mantener dentro de las organizaciones el conocimiento sistemático y retroalimentador, para estimular el desarrollo de nuevas ideas y promover la innovación en los procesos productivos y la creación de un entorno empresarial competitivo.

Modelos teóricos de la Gestión de Conocimiento

Para la generación de conocimiento se exponen modelos que buscan generar nuevo conocimiento, con el fin de tener empresas inteligentes y con ello, enfrentar los cambios y contar con ventajas competitivas.

La teoría del Conocimiento de Peter Senge (1990)

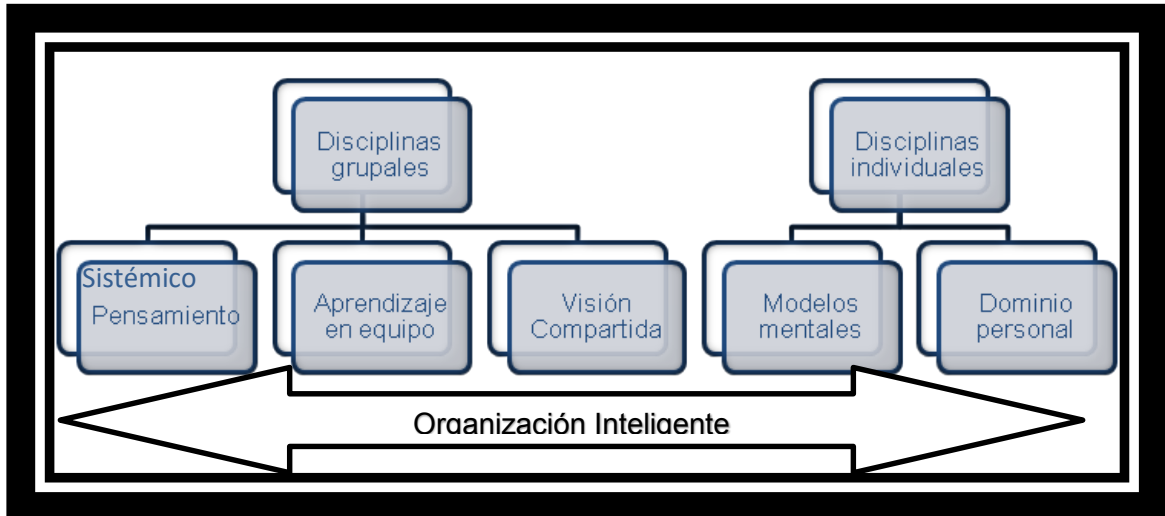
La teoría del conocimiento de Peter Senge, combina la corriente humanista con la teoría general de sistema y la teoría de la información. Senge (1999;179) describe el concepto de organizaciones que aprenden, como lugares donde “la gente amplía continuamente su capacidad de crear los resultados que quiere, donde se cultivan plantas de razonamiento nuevas y extensas, donde las aspiraciones colectivas se liberan y donde la gente aprende continuamente a aprender en conjunto”.

De igual manera, este autor describe el concepto de organizaciones que aprenden, como lugares donde “la gente amplía continuamente su capacidad de crear los resultados que quiere, donde se cultivan plantas de razonamiento nuevas y extensas, donde las aspiraciones colectivas se liberan y donde la gente aprende continuamente a aprender en conjunto”. Establece que, lo primero que debe reconocer e identificar la organización inteligente son los siete obstáculos al aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo, las soluciones de los diferentes escenarios deben desarrollarse en conjunto.

- *Pensamiento sistémico:* Esta basado en la dinámica de sistemas y es altamente conceptual. Provee los modos de entender los asuntos empresariales mirando los sistemas en términos de tipos particulares de ciclos o arquetipos e incluyendo modelos sistémicos explícitos de los asuntos complejos.
- *Dominio personal:* La disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida.
- *Modelos mentales:* el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo.
- *Construcción de una visión compartida:* que rinda concentración y energías para el aprendizaje. Esta disciplina tiene como meta lograr la misión y visión de la empresa, junto a la visión compartida de todos los integrantes de una organización.
- *Aprendizaje en equipo:* “es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean” (Ob. cit. p. 296). Comienza con la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento.

Estas disciplinas están congregadas en grupales e individuales, que a su vez están integradas por diferentes etapas de desarrollo institucional. (Ver figura N° 5).

Figura N° 5
Modelo organizacional



Fuente: Modelo Organizacional Peter Senge (1999)

El modelo desarrollado por Senge (1999) enfatiza los aspectos intelectuales del conocimiento, mientras que el modelo de Nonaka y Takeuchi, hace lo propio respecto a la experiencia como fuente de información, ambos se complementan y aportan lineamientos muy valiosos para quienes desean crear en su empresa condiciones propicias hacia el aprendizaje.

Las cinco disciplinas conforman una visión del desarrollo organizacional basado en el desarrollo integral del ser humano, ente social por excelencia, en comunicación productiva y sinérgica con los demás. Por su parte, la conversión propuesta por el modelo japonés armoniza el desarrollo humano con el rescate de sus conocimientos mediante un uso inteligente de la experiencia, la cual se comparte y documenta a través de un proceso formal de interacción grupal y su objetivación correspondiente, a continuación se presenta las condiciones para el aprendizaje organizacional.

Condiciones para el Aprendizaje Organizacional de Patrucco

Patrucco, (2008), señala que deben existir ciertas condiciones para el aprendizaje eficaz, entre ellas las siguientes:

- *Comunicación:* Fuente de aprendizaje organizacional y evaluación continua que debe gestionarse.
- *Estructura organizativa:* Las estructuras flexibles y reticulares facilitan los diálogos intensivos e informales. Las organizaciones planas son aptas para ámbitos donde se trabaja de forma colaborativa, en tareas no complejas y rutinarias. La delegación deja más espacio para el aprendizaje, pero supone ciertos peligros: reforzamiento de los límites, pérdida de visión de conjunto y valores centrales, excesiva competitividad y mayor burocracia.
- *Depósitos de conocimiento:* Son lugares donde se almacena el conocimiento. Las tecnologías de comunicación son una estrategia crucial para la producción y distribución del conocimiento.
- *Cultura:* Un ámbito que facilite el aprendizaje permanente y su puesta en práctica.

Lo anterior fundamenta que toda organización puede mantener ventajas competitivas desde el interior de la misma, manteniendo una cultura organizativa en pro del aprendizaje individual y colectivo.

La Gestión de Conocimiento de Andersen

La gestión del conocimiento para Andersen (1995), enfoca la gestión del conocimiento desde la perspectiva individual y organizacional. Desde la óptica individual, aborda la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento; mientras que la perspectiva organizacional exige el

compromiso de crear una infraestructura de soporte, implantar procesos, cultura, tecnología y sistemas para capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Este modelo reconoce la necesidad de aligerar el flujo de información con valor desde los individuos hasta la organización, para que luego vuelva a los individuos y puedan estos crear valor para los clientes. En este sentido, el modelo busca acelerar el flujo de información entre el personal y la empresa y crear una cultura organizativa orientada a incrementar el aprendizaje.

Hoy en día el flujo de información que maneja cualquier empresa puede ser comprimido y desarrollado a través de las herramientas tecnológicas que ofrece el mercado, con el fin de generar las condiciones adecuadas para la gestión del conocimiento.

www.bdigital.ula.ve
**La Gestión del Conocimiento y las Tecnologías de Información y
Comunicación (TIC)**

Hoy en día existen muchas herramientas de tecnología que le brindan a las organizaciones ventajas para el manejo de la información, con el fin de mejorar los procedimientos y procesos de gestión del conocimiento, entre los que se encuentran:

- *Internet*: es un sistema de comunicación, en el que brinda innumerables beneficios, entre las que se tiene: fuentes de datos, búsqueda de información, correo electrónico, pagina web, comercio electrónico, siendo muy usado por los particulares y empresas.
- *Intranet*: es una red interna que permite conectar a los trabajadores.
- *Software*: son desarrollos tecnológicos que buscan operar un conjunto de datos.

Estas herramientas dan soporte al desarrollo de una gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, debido a que se crean los procesos clave para medir el desempeño de la empresa y la toma de decisiones. Actualmente existen muchas herramientas de software para la gestión del conocimiento, que permiten optimizar los procesos administrativos, operativos, clientes, entre otros.

Muchos estudios han enlazado la innovación con las estructuras organizativas, caracterizadas por la descentralización, la falta de estandarización y una gran complejidad interna Russell y Russell, (1992), afirman que la estructura organizativa debería proporcionar el contexto formal interno de dirigir la complejidad inherente a la innovación, además consideran que las TIC son una herramienta para resolver problemas organizativos pero no mantienen un papel central en la elección de la forma organizativa.

Según Nonaka y Takeuchi, (1999) las TIC evidencian cambios en las organizaciones creando nuevas necesidades, estas nuevas necesidades crean dos vertientes como lo son: los nuevos modos de trabajar, y los nuevos trabajadores; mientras los nuevos modos de trabajar suponen nuevas estructuras empresariales, los nuevos trabajadores necesitan nuevos sistemas educativos. Estas dos vertientes convergen en lo que se conoce como una nueva sociedad de la información y esta sociedad de la información se convierte a través de la experiencia aplicada en la sociedad del conocimiento.

Para finalizar, las TIC surgen por la necesidad de satisfacer las necesidades informativas de la organización, para facilitar el proceso de toma de decisiones, que tiene como fin resolver problemas. En otras palabras, los enfoques expuestos ofrecen una visión propia de la gestión del conocimiento

en la PYME, con el fin de obtener los elementos favorables de cada uno y poder evaluar la operatividad de la pequeña y mediana empresa. A continuación se explica su basamento teórico y las leyes que rigen en el país.

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME)

Los orígenes de las PYME manufactureras, son muy remotos, en razón que se trata de empresas industriales que nacen con un carácter familiar, con una producción netamente artesanal. La PYME en la mayoría de los países latinoamericanos se caracteriza por la cantidad de trabajadores, a pesar que en otros países consideran el promedio de ventas brutas, el número de empleados, las tablas de imposición, así como otros mecanismos y formulas económicas que permiten categorizar a estas empresas de manera más congruente y eficiente.

www.bdigital.ula.ve

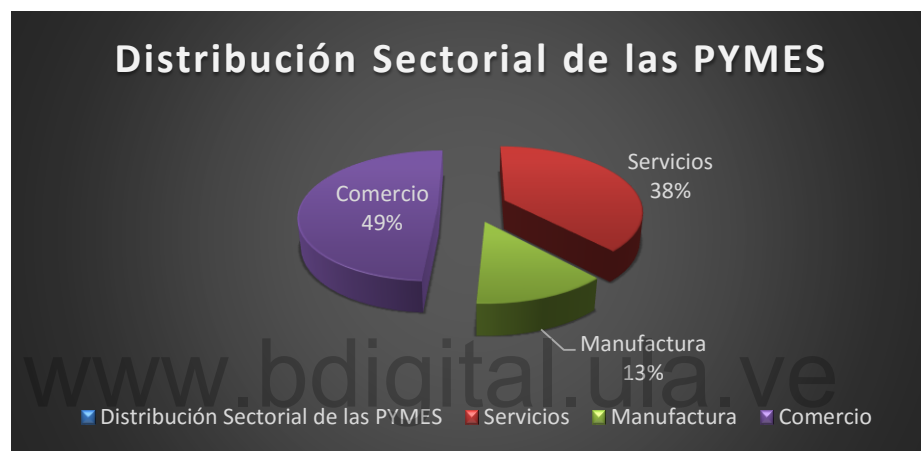
En el caso de Venezuela, se toma como referencia el basamento de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social (2008), la cual en el artículo 5, parágrafo 1, la define como:

“toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semi-elaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad”. p. 14

La Ley considera que la pequeña industria son aquellas que tienen una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientos cincuenta mil unidades tributarias (250.000 UT).

La pequeña y mediana empresa en Venezuela representan el 90% del total de las fuerzas productivas a nivel nacional y están clasificadas en tres sectores de la economía que son manufactura, Servicios y Comercio, para el año 2011 según datos del BCV, están desglosados porcentualmente en el Gráfico N° 1:

Gráfico N° 1



Fuente: BCV (Banco Central de Venezuela), elaboración propia.

Partiendo de la información anterior, se observa la poca concentración de este tipo de empresas en la rama manufacturera, siendo ésta, el principal sector dinamizador de la economía.

Por tanto, para el trabajo especial de grado se parte de las pequeñas y medianas empresas manufactureras, que el autor Uzcátegui (2001), lo ha dividido en dos categorías: confección calzado y confección textil.

Dentro de la categoría de confección calzado, se ubican aquellas empresas industriales dedicadas al diseño y la producción de calzados

(casuales, deportivos y de vestir), así como las que diseñan y fabrican bolsos, carteras, morrales; chaquetas y correas de cuero.

En tanto que las pertenecen al sector confección textil son:

- Las empresas industriales dedicadas a la producción de materias primas como: telas, hilos, hilazas, lanas, algodones y tejidos.
- Las empresas industriales dedicadas al diseño y la fabricación de suéteres, trajes de fiesta, novia, bautizos y primera comunión.
- Las empresas industriales destinadas al diseño y la confección de ropa íntima, casual y de vestir, chaquetas.
- Empresas industriales productoras de uniformes escolares, uniformes deportivos y uniformes industriales.
- Las empresas industriales dedicadas a la producción de lencería como cortinas, cubrecamas, manteles, sábanas, juegos para baño y cocina.

Para Uzcátegui (2001), en ambos sectores se producen piezas de alta calidad y por mucho tiempo se trató de empresas industriales, cuya producción era usada para cubrir la demanda local y regional, pero paulatinamente algunas de estas empresas industriales han extendido su radio de acción hacia otros estados de Venezuela, inclusive han traspasado las fronteras, para colocar parte de su producción en algunos países vecinos.

En muchos países, especialmente los que están en vías de desarrollo la PYME ha venido contribuyendo de manera significativa con el crecimiento económico, relacionando su origen no sólo con las consecuencias del entorno postindustrial tal como lo refiere Vermont citado por Pérez (2007), sino también con el sector informal urbano que se ha venido desarrollando.

Para Páez (2004; 34), la PYME representa un nuevo, pero sobre todo eficaz modelo de organización que puede adaptarse con facilidad a las exigencias de flexibilidad que impone la sociedad del conocimiento, pero los acontecimientos económicos que han surgido en las últimas dos décadas, han tenido un profundo impacto en este sector, obligando a estas empresas a competir en un mundo globalizado y turbulento que exige la transformación de sus estructuras, sistemas, estrategias y prácticas gerenciales.

En este sentido, al analizar el origen y definición de la PYME, serán tomadas en cuenta de manera racional, considerando que puede estudiarse desde diversas aristas, aun cuando se consideren las mismas construcciones teóricas, tomando como referencia a Páez y citando a Schvarstein (1998:163), cuando afirma: "...en el modo de abordaje de cada diseño está el diseñador con sus teorías implícitas y sus matrices de aprendizaje, su experiencia previa, sus marcos teóricos y su implicación". La forma de gestionar las pequeñas y medianas empresas es fundamental para encaminarlas hacia el éxito, por lo que se debe considerar las prácticas y estrategias gerenciales que más se ajusten a sus características particulares en un contexto social, económico, político y filosófico determinado.

Prácticas gerenciales que impulsan la Gestión del Conocimiento en las PYMES en Venezuela

Al analizar las prácticas gerenciales como impulsoras de la gestión del conocimiento en las empresas, es necesario tomar en consideración la postura asumida por Mujica (2007), al hacer referencia al proceso evolutivo del pensamiento administrativo en Venezuela, llegando a afirmar que en la actualidad llegan a coexistir perspectivas centradas en una realidad objetiva

con la construida, así como, la racionalidad instrumental con la compleja, es decir, propiciando un diálogo, adaptado al contexto global y consecuente con la realidad individual y colectiva, que facilita la verticalidad en la estructura de las organizaciones, conociendo la existencia de prácticas gerenciales que promueven la horizontalidad.

En las prácticas gerenciales, las PYMES deben reconocer y utilizar el valor más importante de las organizaciones que son los recursos humanos, donde su objetivo principal es identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento organizacional, y que tiene su origen y reside en las personas que conforman la organización. Siendo, un activo intangible que añade valor a las organizaciones. En el caso de Venezuela, no escapa de estas nuevas prácticas al respecto Mujica (2010) indica:

www.bdigital.ula.ve

“En Venezuela, se puede decir que todas las organizaciones están a la vanguardia gestionando el conocimiento, y se puede mencionar que aquellas dedicadas a desarrollar programas de computación son buenos ejemplos de gestión de conocimiento para hacer avances en la nueva generación de software informáticos, al igual que las que aun de manera muy paulatina han venido incluyendo dentro de su gestión del capital humano los principios claves de la gestión del conocimiento. (P.196)

Atendiendo a estas consideraciones se puede inferir que la gestión del conocimiento, soportada en el aprendizaje organizacional, contribuye a elevar y desarrollar el capital intelectual de una organización.

En los últimos años la importancia del capital humano en las prácticas gerenciales ha ido en ascenso y la capacitación de este recurso visto como organización es fundamental, en León, Ponjuán y Rodríguez (2006) exponen:

“El aprendizaje organizacional es el resultado de un proceso de creación de valores intangibles a partir del aprendizaje individual y de los procesos de captación de un ambiente competitivo, que incentiva a las personas a que aprendan cada vez más, la generación de un ambiente favorable para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización para que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizacional y así poder enfrentar problemas cada vez más complejos.” (p.7)

Esta práctica reconoce la importancia de centrar la atención en el intercambio del conocimiento en todos los niveles funcionales de la organización, donde el conocimiento solo tiene valor si fluye entre los empleados, los departamentos y las organizaciones. Senge, (1999) señala que la clave para que una organización aprenda, radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus procesos. De allí que las empresas que desarrollen un modelo de organización de aprendizaje, comparten la visión de que el futuro se construye día a día a través del aprendizaje continuo; y que, como retroalimentación, ese aprendizaje local, personal, pasará a ser global mediante la participación e interrelación, enriqueciendo a todos de un modo absoluto.

FEDEINDUSTRIA Mérida

Para el caso de estudio, se tomará en cuenta a las empresas manufactureras en el área textil afiliadas a la Federación de Artesanos, micros, pequeños y medianos industriales del Estado Mérida. Representados en una organización civil, sin fines de lucro, que tiene como misión contribuir al crecimiento y la competitividad de las empresas establecidas en el estado,

mediante la promoción de los intereses del sector, sus clientes y consumidores. Páez (2004).

Fedeindustria Mérida, fue fundada en el año 1973, con el nombre de Asaime, luego pasaría a llamarse CAPMI Mérida y luego se le cambia el nombre a Fedeindustria Mérida, con el objetivo de fortalecer el gremio y dar mayor amplitud a otras organizaciones. (Ob. Cit.).

La gestión del conocimiento en las empresas de producción

Las empresas de producción requieren esfuerzos adicionales para establecer y coordinar el conocimiento en la práctica de sus procesos, es por ello que Grant (1997), sugiere que las empresas existen como instituciones para la producción de bienes y servicios por que pueden crear condiciones, debido a la integración de conocimiento especializado de los individuos.

Es por ello, que el conocimiento tácito y explícito, conforma una ventaja competitiva para las organizaciones, siempre y cuando se transforme en conocimiento organizacional.

Según Garvin (1999) para que una empresa pueda convertirse en una organización que aprende, debe resolver tres cuestiones fundamentales: definir a la organización, establecer orientaciones operativas más claras para la práctica y mejorar los sistemas de evaluación para determinar el nivel de aprendizaje de la empresa.

Cuando se menciona la gestión del conocimiento como una ventaja competitiva, es necesario indicar, que según la CEPAL (2011) una empresa no es competitiva por sí sola, sino que cuenta con un entorno de apoyo de

proveedores, clientes o servicios orientados a la producción o una presión competitiva originada por empresas locales, es por ello, que el aprendizaje por interacción es clave en el proceso de innovación.

En un mundo tan competitivo, para que las empresas tengan éxito, deben tener claro que el conocimiento útil resulta de un proceso de aprendizaje en equipo, que se obtiene a través de la creación y transmisión de conocimiento en toda la estructura organizativa, la cual debe ser validada día a día, experimentando nuevos enfoques y aplicando las mejores prácticas para la toma de decisiones.

Toda organización es un gran sistema que interactúa con el medio, según Sanín (1999, p21) la empresa recibe insumos, los procesa y entrega para atender las demandas de los clientes, para ello se deben producir los bienes o servicios eficientemente, producto del trabajo interno, donde el proceso está centrado en el tránsito de insumos a productos, y el papel de la gerencia corresponde a verificar la generación de productos, es decir, que se cumplan los procesos con una racionalización de los insumos, por lo que se debe generar un control de los procesos.

Existe una conexión entre el control de procesos y los resultados, Sanín la denomina: control de gestión que no es más que un instrumento gerencial, integral y estratégico que permita a la empresa ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Operacionalización de las Variables

Las variables orientan la investigación respecto al objetivo principal que es evaluar la gestión del conocimiento como fuente de sostenibilidad para la

pequeña y mediana empresa manufacturera afiliada a Fedeindustria Mérida. Para este caso, Balestrini (2006. p. 114) dice, que se establece específicamente el significado que ha de otorgársele a un determinado término de investigación, además que tiene la ventaja de proporcionar una mayor precisión en el establecimiento de objetivos de la investigación.

Por lo mencionado, la variable conceptual es la gestión del conocimiento para la sostenibilidad de las PYME, la cual se conceptualiza como: estrategias para el crecimiento organizacional, conocimiento explícito y tácito para la generación de valor.

Variable Dependiente: Gestión del Conocimiento en la PYME Manufactureras.

La variable de operacionalización, es definida por (Ob. cit. p. 115) como aquella que implica los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio. Por lo tanto, el análisis de las variables se realiza para su clasificación, identificación y detalles de funcionamiento, para ser reducidos en indicadores, que puedan ser útiles al investigador.

Variables de Operacionalización: para las variables en cuestión se consideraron cuatro dimensiones, tales como, gerencial, organizacional, el recursos humano y tecnológico, que proveen un impacto directo sobre el análisis del caso en estudio, las cuales se encuentran subdivididas, para originar los indicadores, que permitirán observar y medir la gestión del conocimiento. Ver Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2
Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos
Objetivo General	Evaluar la gestión del conocimiento como fuente de sostenibilidad y competitividad para la pequeña y mediana empresa manufacturera textil afiliada a Fedindustria Mérida.		
Diagnosticar la situación actual de las PYME Manufactureras ubicadas en el Municipio Libertador del Estado Mérida.	Ventajas Competitivas Procedimientos Características empresariales		Cuestionario Bibliografía
Identificar los tipos de conocimiento involucrados en los procesos organizacionales de las PYME manufactureras afiliadas a Fedindustria Mérida.	Manual de Normas y Procedimientos	- Niveles de Experiencia Conocimiento tácito-explicito Estructura Organizativa Manuales	Cuestionario y Entrevista (2,3,4,5,9)
Examinar las prácticas gerenciales de la estructura organizativa que utilizan las PYME manufactureras en la gestión del conocimiento.	Planificación en la estructura organizativa	- Cantidad de Empleados - Formación Educativa - Actitudes - Toma de decisiones	Cuestionario y Entrevista (1,7)
	Desarrollo y fluidez del conocimiento	- Relación con los empleados - Entorno laboral - Socialización Exteriorización, combinación, Interiorización	Cuestionario y Entrevista (8,9,10,11)
	Liderazgo	- Adaptabilidad a los cambios - Practica Gerencial - Creación de Conocimiento - Toma de decisiones	Cuestionario y Entrevista (20,21,22,23,24)
	Innovación Automatización y organización del conocimiento	- Uso de las Tecnologías Información - Herramientas de almacenamiento de información - Satisfacción laboral	Cuestionario y Entrevista (15,16,17,18,19)
Evaluar los procesos internos que aplica la gerencia sobre la base de la gestión del conocimiento para la sostenibilidad de las PYMES manufactureras.			

Fuente: Salcedo (2013), elaboración propia

Las variables operacionales mencionadas permitirán evaluar la gestión del conocimiento en la PYME Manufactureras afiliadas a Fedeindustria-Mérida.

Bases legales y Definición de Términos Básicos

Bases Legales

Toda investigación requiere ser sustentada por un marco legal donde se fundamente teóricamente por un conjunto de leyes, reglamentos, decretos y sobre todo en primera instancia por la ley que regula el país, es decir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Código Civil, Código de Comercio, Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación, Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

De los Derechos Culturales y Educativos

Artículo 98. La creación cultural es libre. Esta libertad comprende el derecho a la inversión, producción y divulgación de la obra creativa, científica, tecnológica y humanística, incluyendo la protección legal de los derechos del autor o de la autora sobre sus obras. El Estado reconocerá y protegerá la propiedad intelectual sobre las obras científicas, literarias y artísticas, invenciones, innovaciones, denominaciones, patentes, marcas y lemas de acuerdo con las condiciones y excepciones que establezcan la ley y los tratados internacionales suscritos y ratificados por la República en esta materia.

De las Relaciones Internacionales

Artículo 153. La República promoverá y favorecerá la integración latinoamericana y caribeña, en aras de avanzar hacia la creación de una comunidad de naciones, defendiendo los intereses económicos, sociales, culturales, políticos y ambientales de la región. La República podrá suscribir tratados internacionales que conjuguen y coordinen esfuerzos para promover el desarrollo común de nuestras naciones, y que garanticen el bienestar de los pueblos y la seguridad colectiva de sus habitantes. Para estos fines, la República podrá atribuir a organizaciones supranacionales, mediante tratados, el ejercicio de las competencias necesarias para llevar a cabo estos procesos de integración. Dentro de las políticas de integración y unión con Latinoamérica y el Caribe.

De la Competencia del Poder Público Nacional

Artículo 156. Es de la competencia del Poder Público Nacional:

Ordinal 32. La legislación en materia de derechos, deberes y garantías constitucionales; la civil, mercantil, penal, penitenciaria, de procedimientos y de derecho internacional privado; la de elecciones; la de expropiación por causa de utilidad pública o social; la de crédito público; la de propiedad intelectual, artística e industrial; la del patrimonio cultural y arqueológico; la agraria; la de inmigración y poblamiento; la de pueblos indígenas y territorios ocupados por ellos; la del trabajo, previsión y seguridad sociales; la de sanidad animal y vegetal; la de notarías y registro público; la de bancos y la de seguros; la de loterías, hipódromos y apuestas en general; la de organización y funcionamiento de los órganos del Poder Público Nacional y demás órganos e instituciones nacionales del Estado; y la relativa a todas las materias de la competencia nacional.

Ley de Propiedad Industrial

Artículo 1. La presente Ley regirá los derechos de los inventores, descubridores e introductores sobre las creaciones, inventos o descubrimientos relacionados con la industria; y los de los productores, fabricantes o comerciantes sobre las frases o signos especiales que adopten para distinguir de los similares los resultados de su trabajo o actividad.

Artículo 2. El Estado otorgará certificados de registro a los propietarios de las marcas, lemas y denominaciones comerciales, que se registren; y patentes a los propietarios de los inventos, mejoras, modelos o dibujos industriales, y a los introductores de inventos o mejoras, que también se registren.

Artículo 3. Se presume que es propietario de un invento, mejora o modelo o dibujo industriales, o de una marca, lema o denominación comerciales, o introductor de un invento o mejora, la persona a cuyo favor se haya hecho el correspondiente registro.

Artículo 4. La cesión de un derecho de propiedad industrial no surtirá efecto contra terceros mientras no se haya hecho la anotación respectiva, en los libros de registro correspondientes.

Parágrafo primero. La cesión de una marca entraña la transferencia al cesionario de todo derecho sobre otras marcas iguales o semejantes del cedente salvo expresa convención en contrario.

Parágrafo segundo. Las denominaciones comerciales no podrán ser cedidas sino con el negocio que distinguen y los lemas comerciales con la marca a la cual correspondan.

Artículo 5. Las patentes de invención, de mejora, de modelos o dibujos industriales y las de introducción de invento o mejora, confieren a sus titulares el privilegio de aprovechar exclusivamente la producción o procedimiento industrial objeto de la patente, en los términos y condiciones que se establecen en esta Ley.

Las patentes de introducción no dan derecho a sus titulares a impedir que otros importen al país objetos similares a los que abarquen dichas patentes.

Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e innovación

Artículo 1. El presente Decreto-Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de ciencia, tecnología e innovación, establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, organizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica y de innovación, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional.

Las actividades científicas, tecnológicas y de innovación son de interés público y de interés general.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria

Establece que la mediana industria es toda unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos. Por tal motivo se crea el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (art. 7)

Términos Básicos

En los términos de esta investigación se emplearán los siguientes términos básicos y sus significados respectivos:

Adquisición del Conocimiento: Proceso central en la creación de sistemas expertos. El recurso para la adquisición es la entrevista y la conversación reiterada y sistemática entre el experto y el ingeniero.

Aprendizaje: Proceso de acceso a nuevos conocimientos de objetos, fenómenos o procedimientos, así como nuevo conocimiento de las relaciones entre objetos y/o fenómenos.

Aprendizaje Empresarial: Facilitación de sesiones tendientes a desarrollar en los equipos de trabajo, competencias en la utilización de herramientas de aprendizaje, poderosas y prácticas, enfocadas hacia aprender antes, durante y después de cada proyecto y/o actividad. Convirtiendo así las interacciones entre los miembros de una organización en verdaderas experiencias de aprendizaje y crecimiento.

Aprendizaje Organizacional: Es el proceso de detección y corrección de errores.

Base de Conocimiento: Típicamente se utiliza para descubrir cualquier recolección de información que también incluya referencias de contexto o experiencia hacia otros metadatos.

Comunicación: Un proceso de ida y vuelta involucrando transmisión y recepción.

Comunidades de Conocimiento: Agrupación de individuos que intercambian presencial y virtualmente con el objetivo de compartir y aumentar su conocimiento y experiencias sobre un área o temática particular. Las comunidades de conocimiento constituyen un vehículo de las organizaciones

de hoy en día para acelerar el aprendizaje de la organización y para romper las barreras de acceso al conocimiento.

Conocimiento: Es aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos. Se puede dividir en dos grupos: Uno natural que pertenece a los organismos vivos con sistema nervioso y el otro, artificial, que poseen aquellos mecanismos que simulan o reproducen parcialmente al sistema natural. Ideas o comprensión que posee una entidad y que son usadas para ejecutar una acción eficaz y lograr el objetivo de esa entidad.

Cultura Organizacional: Es un conjunto de estructuras de significado colectivo, sobre las que los miembros de la organización se apoyan para interpretar la naturaleza de su mundo y su interrelación.

Dato: Es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones.

Exteriorización: La transferencia de conocimiento desde la mente de sus poseedores hacia un banco externo, en la forma más eficiente posible. Las herramientas de exteriorización ayudan a la construcción de mapas de conocimiento. Ellas captan y organizan conjuntos entrantes de conocimiento explícito y crean agrupaciones de conocimiento.

Información: La palabra "informar" significa originalmente "dar forma a " y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por lo tanto, estrictamente hablando, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información, es decir, si realmente le informa. Un informe

lleno de tablas inconexas, puede ser considerado información por el que lo escribe, pero a su vez puede ser juzgado como "ruido" por el que lo recibe. La información se mueve en torno a las organizaciones a través de redes formales e informales. A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito). No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que está organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor en varios sentidos.

Interiorización: Transferencia de conocimiento explícito de un banco de memoria externo (temporal o permanente) hacia un individuo, en la forma más útil y eficiente posible. Existen dos aspectos de la interiorización: la extracción y la filtración. Una de las cuatro funciones claves de la gerencia del conocimiento.

Intermediación: Función de agenciamiento que reúne a los buscadores de conocimiento (preguntas) con los proveedores del mismo (respuestas). Las tecnologías de intermediación facilitan las conexiones entre las personas y la comunicación del conocimiento entre buscador y proveedor. Una de las cuatro funciones claves de la gerencia del conocimiento.

Organización de Aprendizaje: Es la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de cotidiano. Un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear. Organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre.

Socialización: Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos,

manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

Este capítulo tiene como objeto presentar los elementos técnicos y operativos de la presente investigación, estableciendo los parámetros básicos que se utilizaron como referencia para la selección y definición de la estructura del objeto de estudio. Se desarrollarán aspectos relevantes concernientes a tipo de investigación, diseño de la investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos, técnicas y recolección de datos e información.

Consideraciones Generales

En el marco metodológico de la presente investigación se propone estudiar la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas manufactureras, para ello, el procedimiento aplicado para lograr los objetivos fue mediante la consulta de fuentes secundarias como libros, artículos publicados, tesis, bibliografía existente sobre el tema, además de la recopilación de datos y análisis, lo que originaron las condiciones para delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de un proceso de recolección de datos, incorporados a los objetivos de la investigación.

Tipo de Investigación

El presente trabajo especial de grado, tiene como finalidad evaluar la gestión del conocimiento como ventaja competitiva en las empresas manufactureras, afiliadas a Fedindustria Mérida, es decir, se busca conocer

a profundidad como es el proceso del conocimiento a nivel interno, para la toma de decisiones.

Para ejecutar el trabajo especial de grado, se asumen los supuestos establecidos para las investigaciones con diseño no experimental, dado que no se modifican las características de la situación encontrada, tal como lo explica Palella y Martins (2006, P. 96) “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” Por lo tanto, la investigación se plantea de tipo no experimental, debido a que se toma en cuenta los datos e información tal como se muestran en su entorno real.

Diseño de la Investigación

Para conocer la realidad de la situación presentada, se considera que el presente estudio se orienta a un estudio de campo, la cual permitirá estudiar las condiciones naturales, en la cual se realizan los procesos, basada en la recopilación de información directamente los hechos en las empresas manufactureras afiliadas a Fedeindustria, en donde se observó y describió una situación dada y no se manipulan las variables en estudio. El objetivo principal evaluar los procesos internos de la gestión del conocimiento como fuente de ventaja competitiva para la pequeña y mediana empresa, para ello se analizan e interpretan los resultados obtenidos en forma directa de la realidad del objeto de estudio.

Para Balestrini (2006; P 135) citando a Kerlinger “el experimento de campo es un estudio de investigación de una situación real, donde una o más

variables independientes son manipuladas por el experimentador bajo condiciones controladas con el máximo cuidado que permita la situación”.

Esta investigación permitirá la observación en contacto directo con el objeto de estudio y el acopio de testimonios que permitan evaluar la gestión del conocimiento en la organización.

La investigación de campo se realiza a través de entrevistas y encuestas que permitan realizar un análisis del problema planteado, por medio de la recopilación de datos relacionados con la gestión del conocimiento dentro de las empresas analizadas.

Tomando en cuenta lo comentado por Palella y Martins (2006; p.102), sobre el diseño no experimental y de campo, el cual se puede trabajar a un nivel de investigación descriptivo, cuyo propósito es el de interpretar realidades de hecho; ya que incluye: descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

Para Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006), los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, el objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

El nivel de investigación descriptivo es por lo tanto, adecuado para el presente estudio, pues al indagar sobre la gestión del conocimiento como práctica gerencial se requiere conocer todos los aspectos mencionados por dichos autores; es decir, la realización del diagnóstico basados en los tipos de

conocimiento relacionados en los procesos y actividades de la PYME en estudio.

Población o Universo de Estudio

Para Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006, p 239), la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones, por lo tanto, la población considerada en esta investigación son las pequeñas y medianas empresas manufactureras en el área textil afiliadas a Fedeindustria Mérida.

La presidenta de la Federación hizo entrega de un listado de las empresas afiliadas en el área objeto de estudio, la cual consistía en 17 empresas. Es importante resaltar, que en el listado entregado por Fedeindustria, se comprobaron inconsistencias en las direcciones, correos electrónicos y números de teléfono, lo que originó la no aplicación de las encuestas en todas las empresas, por lo que fue aplicado a 10 Gerentes y/o Propietarios, que se pudieron ubicar, específicamente a aquellas personas que ejercen la acción de dirigir, coordinar, planificar, ejecutar, controlar y evaluar la administración de la organización, con la finalidad de realizar un diagnóstico de los procedimientos y prácticas de la gestión del conocimiento de las empresas seleccionadas. Para este caso en particular, se puede estar ante un censo debido a que se está incluyendo a todos los sujetos en estudio, partiendo de lo planteado por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (Ob. Cit.). Las empresas en estudio se detallan a continuación:

Cuadro N 3
Empresas Encuestadas

1	Frosinone, C.A.	Uniformes; bolsos, carteras
2	Alex Nava fashion Collection, C.A.	Ropa de Vestir
3	Confecciones Jessicar, C.A.	Uniformes
4	Producciones Marquibe	Uniformes
5	Buhito, C.A.	Camisas
6	Manufacturas Showy, C.A.	Ropa de Vestir
7	Tejidos y Confecciones Carlex C.A.	Bordados de todo Tipo
8	Confexo, S.R.L.	Ropa de Vestir
9	Tejidos Katherine	Gorros, guantes, bufandas
10	Anzil, C.A.	Tejidos de Punto y prendas de vestir en T de P.

Fuente: Fedeindustria Mérida

Dado que la población es finita, cuenta un número reducido de elementos, debido a que la PYME a ser consultadas presenta poco personal gerencial y de supervisión, por lo que resultó accesibles al investigador aplicar el instrumento a la población de estudio.

Técnica e instrumentos de Recolección de Datos

Para realizar la revisión de los instrumentos de recolección de datos es conveniente referirse a las fuentes de información en los que se tienen:

Investigación Bibliográfica

Para el manejo de las fuentes documentales se empleó la observación directa a través de la búsqueda de datos en la Biblioteca de la Facultad de

Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes, revistas arbitradas, tesis, datos a través de internet, con el fin de construir el contenido teórico de la investigación.

Observación Sistemática

En este proceso se busca identificar las características comunes del objeto de investigación, para clasificarlas con el fin de diseñar un sistema de consulta adecuado a las necesidades del estudio a ser aplicado.

Entrevistas estructuradas

Para el desarrollo de la presente investigación se obtuvo información de fuentes primarias, además, se aplicaron encuestas y entrevista estructuradas para la población, que está compuesta por el personal gerencial o de supervisión de las PYME manufactureras afiliadas a Fedindustria Mérida, a través de instrumentos de recolección de datos primarias y secundarias, todo en función del problema planteado y de las fuentes bibliográficas consultadas, acerca de la gestión del conocimiento y las PYME.

Instrumentos de Recolección de Datos

Conocidas las variables de estudio, el diseño de la investigación y la población necesarios para alcanzar los objetivos plasmados, se procedió a diseñar instrumentos y técnicas de recolección de datos en función al problema planteado, con el fin de realizar un diagnóstico de la situación actual bajo un enfoque descriptivo, así como la situación actual que presenta la PYME, con respecto a los procesos utilizados para evaluar la gestión del conocimiento.

Para ello, se debe plantear que la observación según Balestrini (2006. p. 148) muestra la realidad... y exigen respuestas directas de los sujetos estudiados; empleando procedimientos estandarizados se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, y/o las medidas de actitudes. Para este caso se emplea una entrevista-cuestionario, a través de preguntas cerradas dicotómicas previamente preparadas y preguntas abiertas, en función de la bibliografía consultada y el apoyo de expertos, el cual será aplicado por medio de un dialogo directo, focalizando la experiencia del entrevistado en las prácticas gerenciales y la dinámica organizacional sobre el aprendizaje y el manejo de la gestión del conocimiento.

El instrumento de recolección de datos usado para obtener la información necesaria para evaluar la gestión del conocimiento en la PYME manufactureras es a través de una entrevista-cuestionario de manera directa.

El cuestionario desarrollado para evaluar la situación de la gestión del conocimiento en la PYME manufactureras, está compuesto por seis partes, que representan los distintos ítems asociados a cada proceso de la Gestión de Conocimiento, que inicia preguntas básicas: identificación, creación, clasificación, almacenamiento, aplicación, actualización, transferencia y ambiente laboral.

Las preguntas formuladas en el cuestionario son estructuradas, es decir, preguntas de selección múltiple, específicamente de respuestas dicotómicas y múltiples, en él se busca medir la percepción a través de variables cuantitativas, utilizando escalas de valores, escala de importancia, escala Likert y escala de diferenciales semánticos. Además se realizó

entrevistas, con el fin de captar la opinión del entrevistado sobre la situación actual de sus empresas.

Las preguntas se formularon de acuerdo a los aspectos a investigar y se utilizó la escala de Likert, de 5 puntos, en el que el número 1 es el de menor valor y el 5 el de mayor valor.

Para el caso de las entrevistas, estas son semiestructuradas, dado a que se basaron en una guía de asuntos o preguntas, donde se introdujeron preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre el tema, Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006, p 597)

Se diseñaron un tipo de cuestionario y entrevista. (Anexo A)

- Cuestionario para el personal Gerencial o de Supervisión.
- Para medir los resultados de la aplicación del instrumento, se valoraron las respuestas en base a las siguientes escalas:

Bien Definidas	Están el 100% descritas
Pocos Definidas	Están el 50% descritas
Mal Definidas	Están el 25% descritas
No están Definidas	No están descritas
Totalmente Definidas	Los procesos y manuales están en un 100% elaboradas
Medianamente Definidas	Los procesos y manuales están en un 50%elaboradas
Pocos Definidas	Los procesos y manuales están en un 25% elaboradas
Mal Definidas	Los procesos y manuales están mal elaboradas
No definidas	Los procesos y/o manuales no han sido elaborados
Totalmente Usado	Es usado el 100% en las actividades de la empresa
Medianamente Usado	Es usado el 50% en las actividades de la empresa
Poco Usado	Es usado el 25% en las actividades de la empresa
No Usado	Es usado el 0% en las actividades de la empresa

Totalmente Adecuado	El ambiente es 100% propicio para el aprendizaje
Medianamente Adecuado	El ambiente es 50% propicio para el aprendizaje
Pocos Adecuados	El ambiente es 25% propicio para el aprendizaje
No Adecuados	El ambiente es 0% propicio para el aprendizaje
Totalmente Aplicado	La gestión del conocimiento es 100% utilizado
Medianamente Aplicado	La gestión del conocimiento es 50% utilizado
Pocos Aplicado	La gestión del conocimiento es 25% utilizado
No Aplicado	La gestión del conocimiento es 0% utilizado

Validación de los Instrumentos de Recolección de Información

La validación del instrumento según Palella y Martins (2010, p. 160) se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre los que se mide y aquello que se quiere medir. Para este caso, los cuestionarios fueron revisados por el profesor Douglas Rivas, la profesora Karelly Paredes y la profesora Gladys Cáceres; los cuales efectuaron la validación, con observaciones, de igual manera, se realizaron al instrumento las respectivas correcciones, sugeridas por los expertos.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento y análisis de los datos a obtener por medio de la entrevista-cuestionario, los mismos se agruparon de acuerdo a las dimensiones de la variable de estudio, a través de la estadística descriptiva mediante la distribución de frecuencias absolutas y relativas, por medio de tablas, que permitan visualizar la información con mayor claridad a objeto de la interpretación de los resultados en función de los objetivos específicos. Palella y Martins (2010, p. 175), describen que la estadística descriptiva consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas.

Técnicas de Interpretación de Resultados

Las técnicas a utilizar corresponden a algunos métodos estadísticos, a objeto de comparar los resultados obtenidos con respecto a la bibliografía consultada, partiendo de las variables en estudio: ventajas competitivas, manual de normas y procedimientos, estructura organizativa, desarrollo y fluidez del conocimiento, liderazgo, innovación automatización y organización del conocimiento.

La información obtenida se interpretó sobre los conceptos utilizados en la evaluación de la gestión del conocimiento empleadas por las empresas encuestadas, fue necesario examinar su uso y aplicaciones, en las cuales se determinó que: el conocimiento organizacional como estructura de desarrollo presenta una mediana utilización como cultura organizacional en el área gerencial, aunque debería estar presente en todos los ámbitos de operatividad de las organizaciones, dado a que su mayor uso se refleja en los procesos productivos.

CAPÍTULO IV

Presentación y análisis de resultados

En este capítulo se desarrolla la presentación y análisis de la información recolectada mediante el instructivo aplicado a los distintos gerentes de las empresas manufactureras del área textil afiliadas a Fedeindustria, por medio de la conceptualización utilizada en los capítulos anteriores, se busca cumplir con los objetivos propuestos y generar el insumo necesario para evaluar la gestión del conocimiento en la PYME antes mencionadas.

Una vez efectuada la entrevista y aplicación del instrumento, se realizó la tabulación de los datos, analizando la información proporcionada en las entrevistas-cuestionarios, para presentarlos en gráficos con su respectivo análisis, dicho resultado es explicado a continuación, partiendo de los objetivos planteados:

Identificar los tipos de conocimiento involucrados en los procesos organizacionales de la PYME manufacturera afiliadas a Fedeindustria Mérida.

Para identificar los tipos de conocimientos establecidos en las PYME, se elaboraron preguntas sobre la experiencia laboral, así como los métodos utilizados para registrar el conocimiento a través de los manuales, en los que se obtuvo la siguiente información:

La experiencia laboral de los gerentes, muestra que la mayoría tiene 10 años o más en la actividad (Ver gráfico N° 2), en el que poseen un aprendizaje

individual, con habilidades explícitas y tácticas para mantener en funcionamiento a la empresa (Anexo B).

Gráfico N° 2



Gráfico N° 2 Experiencia Laboral

La estructura organizativa se encuentra en un 60% bien definida en los manuales organizacionales de las empresas encuestadas y entrevistadas, un 30% se encuentran pocas definidas y un 10% no están definidas, (Ver gráfico N° 3), por lo que la estructura es matriz: la responsabilidad de las decisiones tomadas se asigna en conjunto y por igual a los gerentes, unidades o individuos.

Gráfico N° 3

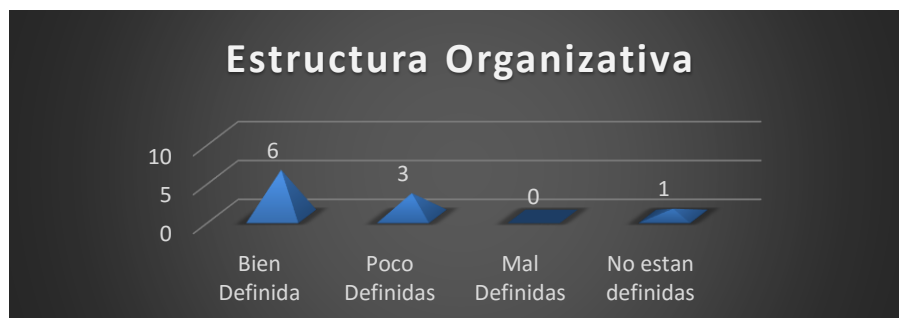


Gráfico N° 3 Estructura Organizativa

En el gráfico n° 4, se muestra que los procesos se encuentran en un 70% bien definidos en las empresas encuestadas y en un 30% poco definidos, en el caso de los manuales de procedimientos en un 50% están definidos, 20% pocos definidos y 30% no se encuentran definidos, lo que genera que las operaciones normales y rutinarias, se establecen por medio del conocimiento combinado, es decir, a través de prácticas habituales, lo que puede generar, inconvenientes para el manejo de información.

Gráfico N° 4
Manuales de Procesos y procedimientos

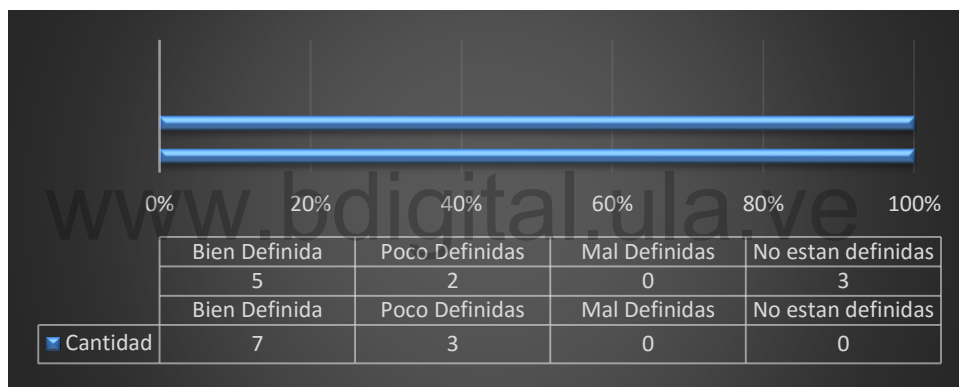


Gráfico N° 4 Manuales de Procesos y Procedimientos

Los procesos de Gestión del Conocimiento en las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero textil, en el cual se basa esta investigación, presentaron diferentes resultados en relación a los procesos que se realizan con mayor y/o menor frecuencia, dentro de estas organizaciones. Un 50% de las organizaciones entrevistadas utiliza el conocimiento existente y las experiencias del pasado para tomar una mejor decisión hoy, lo cual impacta positivamente en la cultura organizacional de estas empresas.

Examinar las prácticas gerenciales de la estructura organizativa que utiliza la PYME manufacturera en la gestión del conocimiento.

La planificación en la estructura organizativa: toda empresa debe contar con una planificación dentro de su estructura organizativa, con el fin de definir correctamente la funcionabilidad y operatividad de la misma de manera eficiente y eficaz. Partiendo de los resultados obtenidos en las encuestas se tiene, que el número de empleos que poseen cada una de las empresas ha disminuido, debido principalmente a los problemas para obtener la materia prima e insumos, esto según lo indicado por los gerentes, que se han visto en la necesidad de efectuar despidos, lo que ha conllevado a que actualmente el 40% de las empresas encuestadas poseen menos de 10 empleados, el 30% de las empresas tienen entre 20 - 30 empleados y el 10% más de 30 trabajadores, esta situación refleja que el empresariado ha desarrollado nuevas formas de gestionar; es decir, utilizan el conocimiento a través de la conversión del conocimiento tácito al explícito, buscando expandirlo por la organización, por medio de la distribución eficiente de las operaciones. (Ver gráfico N° 5).

Gráfico N° 5

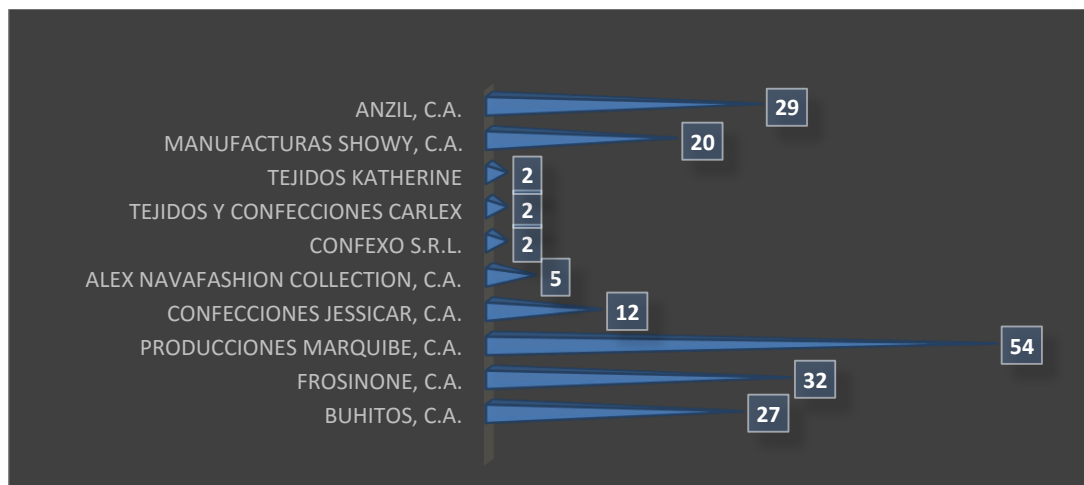


Gráfico N° 5 Cantidad de Empleados

El gráfico N° 6, indica que el 70% de los encuestados cuentan con un nivel de formación profesional Universitaria, el 20% con la secundaria culminada y un 10% con Post- Grado, este resultado se contrasta con lo observado en la entrevista, dado a que el conocimiento tácito se vuelve explícito a medida que el gerente busca nuevas formas de innovar ante la situación económica y cambiaria, que vive el país.

Gráfico N° 6

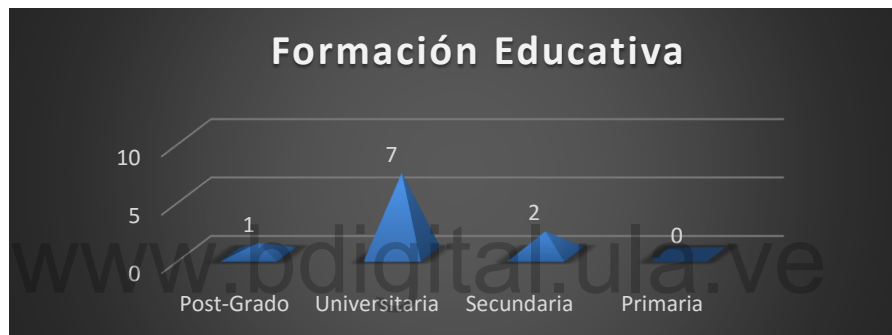


Gráfico N° 6 Formación Educativa

En cuanto a las actitudes para el aprendizaje organizacional, la valoración que tienen los encuestados se reflejan en el gráfico N° 7, donde el 63% de las empresas encuestadas, muestran actitudes totalmente acordes al aprendizaje organizacional y el 30% medianamente acordes, además el equipo de trabajo necesario para cumplir con el objetivo de la empresa, posee un conocimiento individual, experiencia profesional, innovación, comunicación, habilidades, actitudes, entre otros, lo que genera el conocimiento necesario al trabajador para desempeñar las actividades diarias.

Gráfico N° 7
Actitudes hacia el aprendizaje organizacional

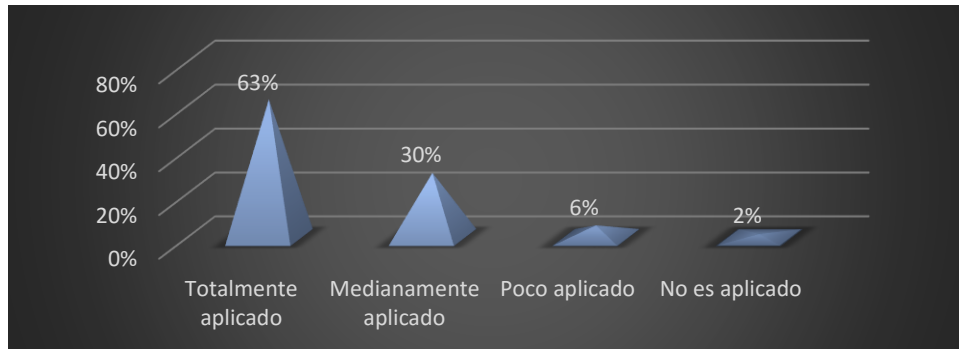


Gráfico N° 7 Actitudes

El desarrollo y fluidez del conocimiento: La gestión del conocimiento dentro de las organizaciones es el activo fundamental y su práctica se traduce en valor agregado, que puede generar beneficios, todo dependerá del grado de desarrollo y su aplicación dentro de las empresas encuestadas, es por ello que a continuación se muestra los resultados de dicha investigación, con el fin de mostrar su uso como practica gerencial:

La aplicación de prácticas gerenciales para la gestión del conocimiento en las empresas, muestra que para las actividades de socialización, es decir, conocimiento tácito a tácito (conocimiento y experiencias del gerente), el 40% de las empresas encuestadas aplican constantemente esta práctica, el 20% medianamente la usan, el 17% poco la usan y el 23% no practica el conocimiento tácito a tácito (Ver gráfico N° 8). Por lo tanto, se observa que las experiencias y las habilidades técnicas, son claves para obtener conocimiento tácito para el desarrollo de productos o procesos. Además, alrededor del 77% de las empresas comparte la experiencia adquirida a partir de la observación, la imitación y la práctica.

Gráfico N° 8
Conocimiento tácito a tácito



Gráfico N° 8 Conocimiento tácito a tácito

Para las actividades de exteriorización, es decir, de conocimiento tácito a explícito (transmitir el conocimiento), las empresas reflejan que un 53% es totalmente usado como practica gerencial, 25% medianamente usado, 13% poco usado y un 8% no es usado, lo que evidencia que la gerencia anima a su personal a hacer uso del conocimiento que está disponible, lo cual impacta directamente al plan estratégico de la empresa, aunque en cuestión de aplicación de conocimiento para innovar en el trabajo se presenta como un aspecto a mejorar. (Ver gráfico n° 9).

Gráfico N° 9
Conocimiento Tácito a explícito

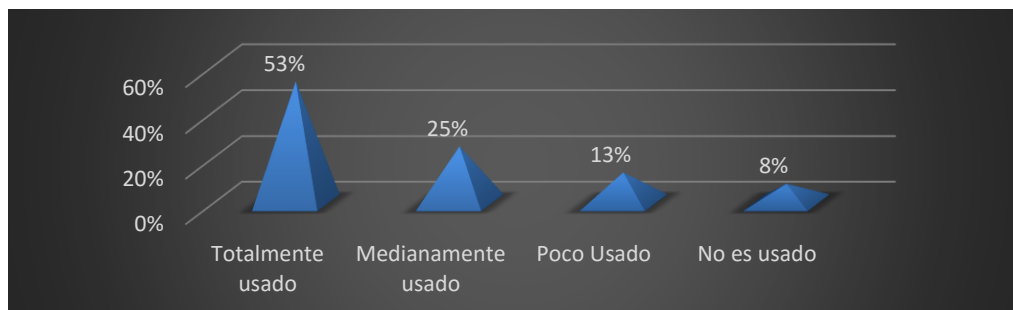


Gráfico N° 9 Conocimiento tácito a explícito

Como practica gerencial, las actividades de combinación conocimiento explícito a explícito (procesamiento y difusión del conocimiento), son usadas en un 34% por los empresarios encuestados, 18%, medianamente usados, 23% poco usadas y en un 23% no son usadas, lo que genera que como proceso de sistematización de información no está generando grandes aportes a las organizaciones, en la creación de nuevos conocimientos, dado a que la gerencia no motiva para que el personal capture las experiencias y las lecciones aprendidas; no existen roles ni responsabilidades para el almacenamiento y mantenimiento de los conocimientos. Pocas veces se registran los conocimientos adquiridos, ni tampoco se registran las evaluaciones y quejas recibidas por los clientes en alguna base de datos o sistema de información. Generalmente esto impacta desde la cultura organizacional hasta la tecnología y la estrategia de empresa. (Ver gráfico n° 10).

www.bdigital.ula.ve

Gráfico N° 10

Conocimiento explícito a explícito

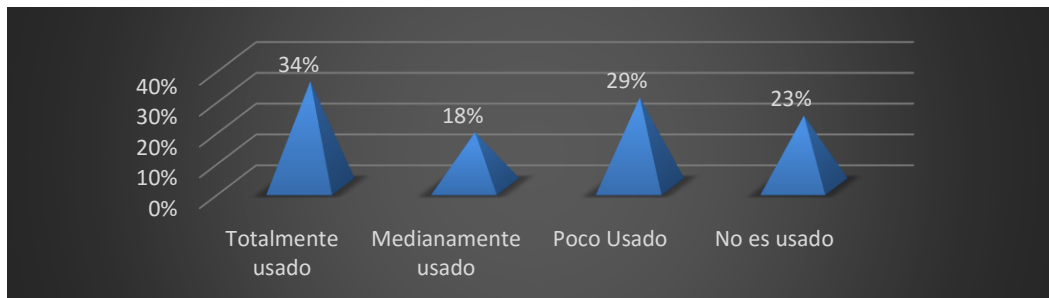


Gráfico N° 10 Conocimiento explícito a explícito

Las actividades de interiorización son aplicadas totalmente por el 53% de las empresas encuestadas, 7% medianamente aplicadas, 23% poco aplicadas y en el 17% de las empresas no las aplican, lo que trae como resultado que la mayoría buscan el aprendizaje organizativo, en donde el

conocimiento explícito a tácito, implantado se efectúa a través de la capacitación y orientación interna, en el que los trabajadores demuestran estar de acuerdo en que saben dónde encontrar el conocimiento disponible en sus áreas de trabajo y también están de acuerdo en usar el conocimiento, ideas y sugerencias de otros miembros dentro de la empresa.. (Ver gráfico N 11)

Gráfico N° 11

Conocimiento explícito a tácito

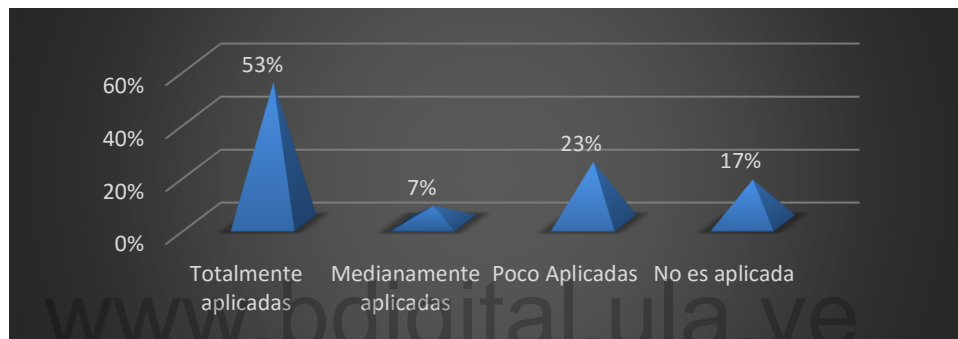


Gráfico N° 11 Conocimiento explícito a tácito

Liderazgo: todo líder busca establecer ambientes propicios para el crecimiento organizacional, estableciendo prácticas que contribuyan a la creación del conocimiento. Del instrumento aplicado se obtiene lo siguiente:

En cuanto al contexto o ambiente propicio para la creación de conocimiento dentro de las empresas encuestadas, demuestra que el 37% es adecuado, 16% medianamente adecuado, 18% poco adecuado, el 14% no es adecuado, lo que genera mediana estimulación e interacción por parte de los empresarios dentro y fuera de la organización, para mejorar sus sistemas de conocimiento, por medio de la exploración sobre las actuaciones que efectúa

la competencia para mejorar sus procesos de producción comercialización, entre otros. (Ver gráfico n 12).

Gráfico N° 12

Ambiente para la Creación de Conocimiento

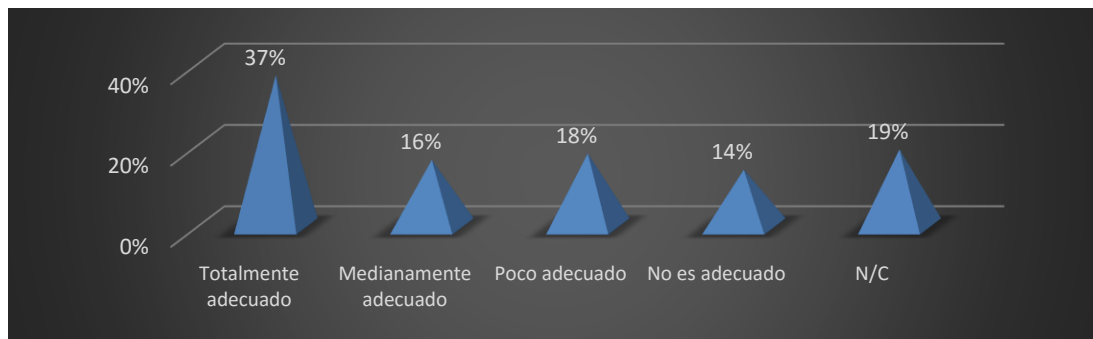


Gráfico N° 12 Ambiente para la Creación de Conocimiento

Las prácticas gerenciales aplicadas por las empresas encuestadas, se obtiene que dentro del marco de creación de conocimiento las mismas juegan un rol importante como estrategia crucial para la producción y distribución del conocimiento, aunque el resultado de las encuestas demuestran un uso promedio como práctica gerencial, dado a que el esfuerzo es mediano para organizar, distribuir y compartir el conocimiento, por lo que es necesario estar más actualizadas, para gestionar los cambios necesarios y fomentar una nueva cultura organizacional con el propósito de romper con las viejas prácticas gerenciales, aunque los acontecimientos económicos que han surgido en los últimos años han tenido un profundo impacto en este sector, originando adecuaciones dentro de sus sistemas de aprendizaje, específicamente en el contexto social, económico, político, con el fin de permanecer en el mercado. (Ver gráfico N° 13).

Gráfico N° 13
Prácticas Gerenciales

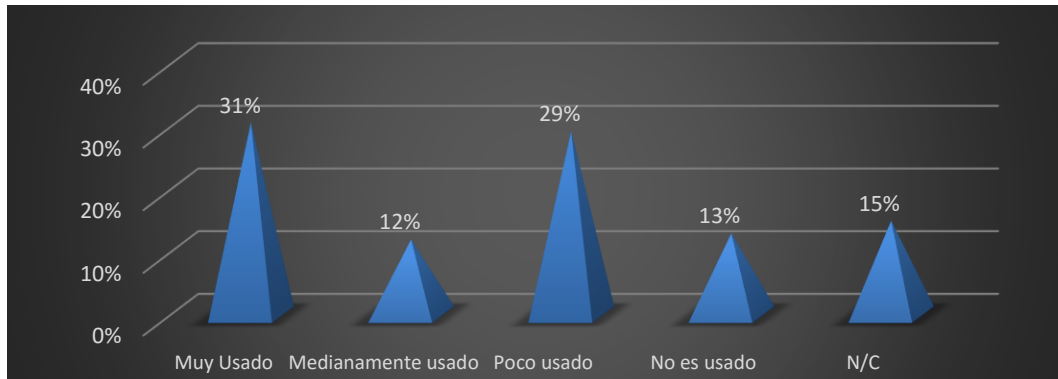


Gráfico N° 13 Prácticas Gerenciales

Innovación y flexibilidad tecnológica: la actitud de las empresas encuestadas hacia el uso de las Tecnologías de la Información, demuestran una división sobre su aplicación en las actividades diarias, debido al tipo de producto que elaboran, dado a que en algunas empresas, la producción es muy artesanal y no requiere de actualizaciones constantes, es por ello, que los resultados muestran que un 39% de las empresas utilizan poco las TIC, un 35% son muy usadas y 26% medianamente usadas, dentro de las operaciones diarias (Ver gráfico n 14).

Gráfico N° 14
Uso de las TICs

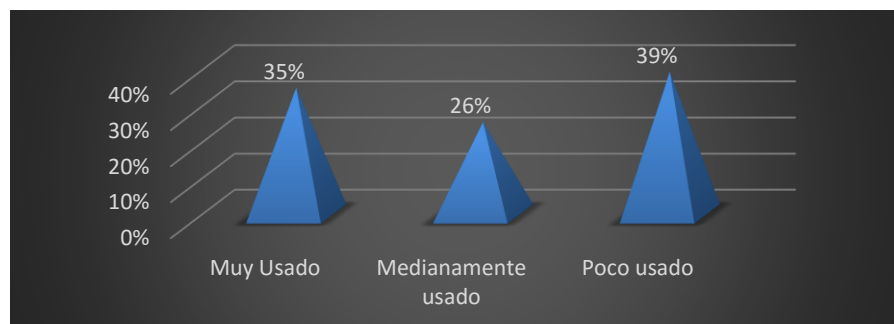


Gráfico N° 14 Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación

Con respecto al almacenamiento de información en las pequeñas y medianas empresas, éstas no miden, ni evalúan el conocimiento de cada persona, se desconoce cuánto se ha aprendido en un lapso de tiempo. En general, no se cuantifica el conocimiento ni en forma electrónica o manual, lo único encontrado fueron bitácoras de información y formularios de datos, pero ningún tipo de valoración del conocimiento. Lo anterior impacta desde la cultura organizacional hasta la tecnología y la estrategia de empresa. La información anterior muestra la situación actual de los procesos de Gestión del Conocimiento en estas empresas, hay que recordar que en ningún momento se obtuvo la máxima calificación para ninguno de los procesos de Gestión del Conocimiento, lo cual quiere decir que ninguno cumple en su totalidad con su utilización y aplicación.

En cuanto al nivel de inversión tecnológica es decir el uso de software y hardware, efectuado en los últimos tres años, por las empresas encuestadas, se evidencia que en un 33% no han efectuado inversiones en la actualización de su producción y operación, un 29% ha realizado una mediana inversión, 22% poca inversión y un 17% altas inversiones, este comportamiento se debe a la baja productividad que han experimentado en los últimos años, debido a los problemas para la obtención de materia prima e insumos, aunado al problema cambiario e inflacionario, así como al tipo de producción (Ver gráfico N 15). Poco uso de los nuevos procesos de comercialización por medio de páginas web (e-commerce).

Gráfico N° 15 Inversión Tecnológica

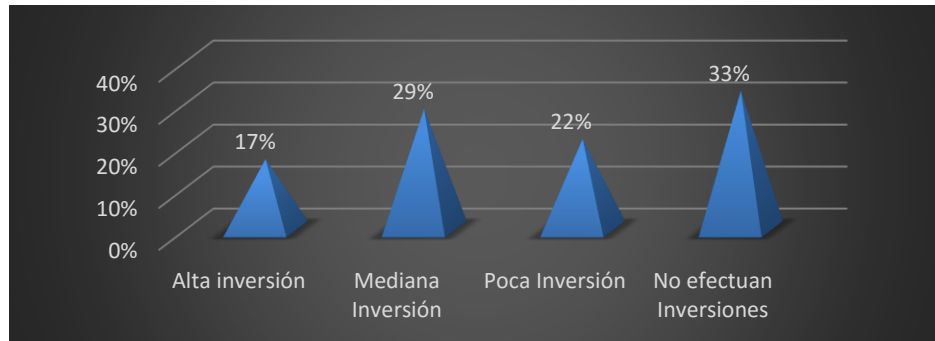


Gráfico N° 15 Inversión Tecnológica

El uso que tienen las tecnologías de la información dentro de las empresas encuestadas a nivel operativo, es limitado, dado a que el 66% de las empresas muestran poca libertad de utilización de estos recursos al personal de operaciones de gestión, administración y comunicación con proveedores, clientes entre otros.

Las herramientas de tecnología más usadas por las empresas encuestadas, que le brindan ventajas para el manejo de la información son: en primer lugar el Teléfono Móvil, en segundo lugar la computadora, tercero internet y cuarto el correo electrónico. Estas herramientas dan soporte al desarrollo de una gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, debido a que se crean los procesos claves para medir el desempeño de la empresa y la toma de decisiones, así como nuevos procedimientos para la comercialización y producción. (Ver gráfico N 16).

Gráfico N° 16
Herramientas tecnológicas más usadas

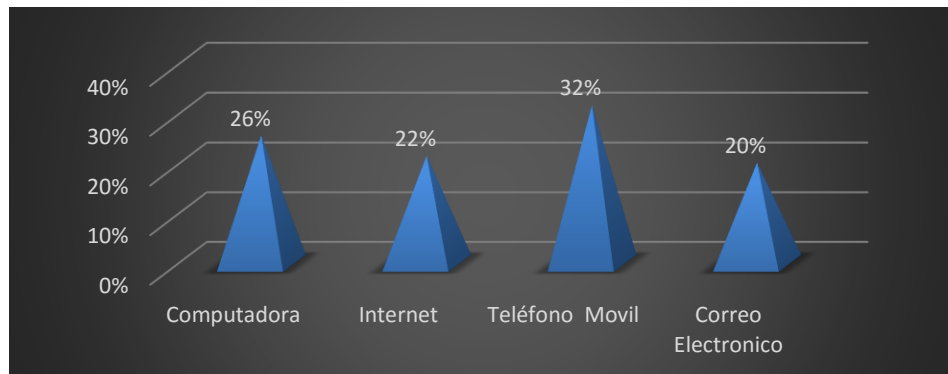


Gráfico N° 16 Herramientas tecnológicas más usadas

A manera de síntesis, en las organizaciones es importante aprender a conectar el conocimiento existente con los problemas a los cuales se enfrenta la organización, sin esta conexión el conocimiento no será productivo y aparecerá como si no existiera. Cuando una organización desea proporcionar servicios o productos, que satisfagan una necesidad con un alto valor agregado, así como mantener ante sus clientes una ventaja competitiva estable, debe saber utilizar y aprovechar los activos o intangibles que posee, específicamente, su cartera de conocimientos, porque estos constituyen, entre otros, la principal fuente de valor de la organización.

Con la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las organizaciones dependen cada vez más del adecuado uso que sean capaces de hacer de la información y de la capacidad de respuesta que tengan a las demandas cada vez más específicas y exigentes del mercado.

En relación a la situación actual reseñada por los propietarios y/o gerentes de las empresas encuestadas, se observa que la capacidad instalada

se encuentra alrededor del 30%-40%, debido a las dificultades para importar materia prima, así como de encontrar en el mercado interno los insumos necesarios para la producción, asimismo, la contratación de la mano de obra en muchas empresas han tenido una merma, hasta del 80% en comparación con la empleada hace 5 años, muchas empresas no han podido realizar inversiones en actualización de sus equipos, por el alto costo de los mismos, además la poca materia e insumos que pueden conseguir en el mercado, sufre semanalmente altas variaciones en sus precios, lo que origina altos costos de reposición, siendo necesario aplicar estrategias para suministrar el producto a los clientes, así como mantener la calidad del producto a pesar de las dificultades. En comparación con la encuesta aplicada por Conindustria, se observa que más del 30% de la pequeña industria tiene entre 21-40% de su capacidad instalada, lo que muestra que la información arrojada de las entrevistas son muy similares.

www.bdigital.ula.ve

En cuanto al personal que poseen actualmente, se observa que tienen una baja rotación, con trabajadores que poseen hasta 20 años dentro de la organización, en algunas ocasiones contratan a personas por pieza o a destajo para cumplir con los pedidos en ciertas épocas del año.

Unos de los problemas presentados por las empresas encuestadas es el acceso a materias primas, además de la incertidumbre, como factor para aumentar la producción.

Dentro de las operaciones diarias de las empresas encuestadas, se tiene que el área administrativa, personal, compras, ventas e inventario cuentan con algunos procesos automatizados efectuados en hojas de cálculo y software administrativos. La contabilidad de la empresa la realizan personas naturales por medio de honorarios profesionales.

Con respecto a la motivación señalada por los encuestados, los mismos expresaron que se sienten muy motivados, a pesar de las dificultades y que desean continuar produciendo y abasteciendo al mercado con productos de buena calidad.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se evalúan los procesos internos que aplica la gerencia sobre la base de la gestión del conocimiento como ventaja competitiva de las PYMES manufactureras afiliadas a Fedindustria.

Con respecto al tipo de conocimiento que desarrollan las pequeñas empresa objeto de estudio, es la que el conocimiento se da a partir de actividades de socialización y de combinación, dado a que la creación de conocimiento se da a nivel individual, principalmente por medio de las experiencias particulares. Como aprendizaje organizacional, existe una cultura organizativa poco desarrollada, dado a que existe poca delegación de responsabilidades, afianzadas en una organización con una cultura autoritaria y piramidal, por lo que se debe promover la horizontalidad en las practicas gerenciales, el compromiso de crear una infraestructura de soporte, implantar procesos, cultura, tecnología y sistemas para capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Es por ello, que el conocimiento tácito y explícito, conforma una ventaja competitiva para las empresas encuestadas, siempre y cuando se transforme en conocimiento organizacional.

Las principales prácticas gerenciales usadas por las pequeñas y medianas empresas manufactureras del área textil, corresponden a la aplicación constante de estrategias para gestionar la producción, con la búsqueda de insumos y materia prima con el fin de cumplir con sus clientes y proveedores, a pesar de situación para conseguir los requerimientos para la

producción de sus bienes; la capacidad para gestionar el recurso humano, a través de políticas de incentivación, promoción y valoración; políticas y estrategias de comercialización para mantener a sus clientes, a pesar de la caída en sus niveles de producción y su capacidad instalada. Todo ello, conlleva a que las prácticas gerenciales aplicadas por las empresas encuestadas, se han usadas medianamente para la creación de conocimiento, debido a que el esfuerzo es mediano para organizar, distribuir y compartir el conocimiento, por lo que es necesario estar más actualizadas, para gestionar los cambios necesarios y fomentar una nueva cultura organizacional, con la finalidad de crear estrategias para manejar los recursos y establecer ventajas competitivas, y generar empresas con gerentes capaces de tomar acertadas decisiones, incluso en tiempos de crisis.

Aunque la situación económica, política y social del país genera incertidumbre, creando mediana valoración a la aplicación de nuevas estrategias para la aplicación de la gestión del conocimiento, las pequeñas y medianas empresas objeto de estudio, presentan una moderada valoración y comprensión de la importancia de incorporar en las diversas áreas funcionales empresariales la estrategia de la gestión del conocimiento, lo que posibilita reposicionarlas en el mercado y así satisfacer mejor a sus clientes, teniendo como un componente clave la participación del colectivo laboral, sus trabajadores y empleados.

Adicionalmente, la aplicación del instrumento genera las siguientes conclusiones:

- Los empresarios cuentan con educación superior y postgrado.
- Se preocupan por la adquisición de conocimientos tecnológicos.

- Existe pocas empresas que poseen manuales de procedimientos bien definidos.
- La mayoría de las empresas seleccionadas utilizan estrategias claras sobre sectores de interés.
- Buscan a adecuarse a los cambios externos e internos.
- Limitado uso de tecnologías de información y comunicación en áreas administrativas.
- Presentan atraso en materia de información, en especial en cuanto a patentes y normas técnicas.
- Efectúan gastos mínimos en educación y capacitación del recurso humanos.
- Cuentan con una definición informal o tácita de estrategias tecnológicas.
- Incorporan tecnologías a largo plazo para el desarrollo de sus productos.
- La mayoría de la PYME, toman en cuenta la opinión de los clientes para el diseño de productos.
- Dan importancia a la calidad, tiempos de entrega y precios al negociar con proveedores.
- La capacidad instalada se emplea estratégicamente, partiendo de los problemas económicos y financieros que presenta el país.
- Poseen información sobre competidores del área regional.
- La mayor parte de sus ventas se dirige al mercado nacional.
- Se observa poca estimulación e interacción por parte de la PYME, para mejorar sus sistemas de conocimiento.
- No se están generando grandes aportes en la creación de nuevos conocimientos

Aunque casi el 90% de las empresas encuestadas tienen como práctica habitual capacitar con personal interno a sus trabajadores, es importante considerar otras opciones que permitan estimular y originar nuevos conocimientos; así como, herramientas que faciliten el almacenamiento y acceso a la información, tal es el caso de los manuales de normas, procesos y procedimientos y la inversión en nuevas tecnologías, aunque esta inversión se podrá efectuar, una vez corregidas las políticas económicas y fiscales establecidas en el país.

En este sentido, se recomienda, que los gerentes deben proporcionar la oportunidad de formación continua a los trabajadores y la actualización de las habilidades que incrementan sus oportunidades de crecimiento de la organización. Al mismo tiempo debe crearse un ambiente interno estimulante que no sólo permita que los empleados utilicen sus habilidades para incrementar la competitividad de la organización, sino también su crecimiento profesional.

Para lograr el mejoramiento continuo, las empresas deben estimular la creatividad de sus empleados y la cooperación de sus clientes y proveedores, fomentar el aprendizaje colectivo y la evaluación de resultados como insumo indispensable para elevar la capacidad de toma de decisiones y formulación de estrategias competitivas. El conocimiento está en permanente construcción. Como la empresa contemporánea está expuesta a una competencia despiadada, factores que no puede controlar, como la inflación, tipos de cambios, por ello, es imperativo incorporar, permanentemente, la innovación en sus procesos y productos, base de las ventajas comparativas dinámicas en calidad y costos, soporte de las ventajas competitivas.

Finalmente, para que las organizaciones sean exitosas es necesario que aprenda en equipo, convierta el conocimiento individual en organizacional, produzca ideas y soluciones innovadoras, todo esto para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable, donde lo único seguro es la incertidumbre y el cambio, para los cuales es necesario estar preparado.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Añez, C. (2009). *Gerencia del Conocimiento: Modelo de creación de Valor y apropiación de la creatividad del capital intelectual*. Actualidad Contable FACES Año 12 N| 18. Enero- Junio 2009. (22-23).
- Ahmed, P. K. (2003). Culture and climate for innovation. Bradford: European Journal of Innovation Management, Vol. 1, No 1, p. 30-43.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas,
- Blanco, E. (2012). *Cuadro de mando Integral. Los factores organizacionales también cuentan*. Revista Debates IESA, Vol. XVII, Nro. 1. p 53-57, 5p.
- Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento. Ediciones la Coria. Cáceres
- Chiavenato, I. (2004). La gestión del Talento Humano: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Código Civil Venezolano. (1982). Copia de la Edición Oficial. Caracas: Mobil-Libros.
- Código de Comercio (1955). Gaceta Oficial Extraordinaria N°. 475. Caracas: La Piedra.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial N°. 36.860. Caracas: Distribuidora Escolar, S.A.
- Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Con Exposición de Motivos. (2001). Gaceta Oficial N°. 5.552. Caracas: Distribuidora Ronellys de Venezuela.
- Drucker, P. (1957). *La Gerencia de Empresas*. Ed. Suramerica: Argentina.
- Drucker, P. (2002). *La Sociedad Post-Capitalista*. Ed. Norma. Bogotá.

- Esteves, J. (2001). *Diccionario Razonado de Economía*, Caracas: Ediciones Panapo.
- Ewest, T. (2010). *Knowledge management and organizational effectiveness: considering applications for leadership*. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (11), 137-140.
- Garvin, D. (2000). *Crear una organización que aprende*. Deusto, España: Harvard Business School Edic./Deusto.
- Gómez, M. (2009). Desarrollo de un modelo de Evaluación de la Gestión del Conocimiento en empresas Siderúrgicas. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica del Madrid.
- González, M. (2012). *La intuición y el pensamiento gerencial*. *Revista Debates IESA*, Vol. XVII, Nro 1. p 17-23, 7p.
- Grant, R. (1997). *The Knowledge-based view of the firm: implications for management practice*. *Long Range Planning*.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill: México
- Koontz, H. (1998). *Administración, una perspectiva Global*. Mc. Graw Hill: México.
- Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña, Mediana Industria y Unidades de Producción Social. (2008). Decreto N° 6215. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Extraordinaria Número 5890. Julio 31, 2008.
- Méndez, C. (2001). Metodología. *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Colombia: McGRAW-HILL.
- Morales, C. (2004). *Uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de diagnóstico para evaluar las capacidades de la PYME aplicada a Tres Empresas*, Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad de los Andes, Mérida.
- Mujica, M. (2002). El discurso epistemológico implicado en las Teorías administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional. Proyecto de Tesis Doctoral. Doctorado

en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas, Venezuela.

Mujica, M. y otros. (2007). Estudio contextualizado de la Administración en Venezuela. Colección Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Primera Edición. Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo. Ediciones Delforn, C.A., Valencia. Venezuela

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.* México. Trad. Martín Hernández Kocka; México; Oxford UniversityPress, 1999.

Nonaka, I., Reinmoeller, O. y Senoo, D. (1999). El Art del conocimiento: sistemas para la rentabilización del conocimiento del mercado. Harvard Deusto Business Review, 92 (Septiembre-Octubre), pp. 6-21

Páez, T. (2004). *Observatorio PYME de Venezuela y nuevas tecnologías de la información y la comunicación.* Caracas. Editorial: Ceatpro.

Palacios, M. (2000). *Aprendizaje Organizacional, Conceptos, procesos y Estrategias.* La Gaceta de la División Académica de Ciencias Económicas Administrativas. Hitos de Ciencias Económicas Administrativas 2000; 15, 31-39.

Parella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDUPEL. Caracas.

Palmero, M. (2008). *Analizar el impacto de la gestión del conocimiento en la innovación empresarial de la empresa de publicidad exterior ubicadas en Barquisimeto, Estado Lara.* Trabajo de Grado de Maestría no publicad, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.

Paredes L., Paredes S., (1996). Factores incidentes en el comportamiento innovativo de empresas medianas. Espacios, Vol 17 No. 2, Caracas, 1996, p. 49-63

Patrucco, P. (2008). *La economía del conocimiento colectivo y la comunidad tecnológica.* Revista Transferencia tecnológica. 33 (6), pp. 579-600.

- Pereira, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa. *Éxito Empresarial* N° 135. ,2011. P 1-6, 6 P.
- Piñango, R. (2012). *Tiempos Inciertos. Paradigmas, creencias y obviedades*. Revista Debates IESA, Vol. XVII, Nro. 1. p 13-16, 4p.
- Rodan, L. (2012). *Emprendedores del Año*. Revista Gerente.
- Russell, R. y Russell, C. (1992), "An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy". *Journal of Management*. 18(4): 639-656.
- Sanin, A. (1999). *Control de Gestión y Evaluación de la Gerencia*. CEPAL-ILPES, Santiago de Chile.
- Schumpeter, J. (1995). *Historia del Análisis Económico*. Ariel: Barcelona.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Edit. Granica. Barcelona, España.
- Uzcátegui, M. (1990). *Patente de Invención y Marcas Comerciales*. Caracas: Forum Editores.
- Vainrub, R. (2009). *Venezuela, ¿país de emprendedores! Pero....*Revista Debates IESA, abril-jun 2009, Vol. 14. p 26-30, 5p.

No Bibliográficas

Andersen, A. (1995). *Modelo de la American Productivity&Quality Center*. [Documento en línea]. Recuperado el 6 de junio de 2011 de <http://www.exa.unicem.edu.ar>. . [Consulta: 2012, mayo, 15].

BCV. (2012). *Agregados Macroeconómicos*. PIB por Actividad Económica (Base 1997). Caracas. Banco Central de Venezuela. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.bcv.org.ve/c2/indicadores.asp>. [Consulta: 2012, mayo, 15].

Briceño, M. (2006). *Gestión de Empresas Familiares*. Visión Gerencial. [Revista en línea]. Disponible:www.saber.ula.ve/bitstream/.../1/articulo2.pdf. [Consulta: 2012, Agosto, 21].

CEPAL (2011). Apoyando a las PYMEs. Política de fomento en América latina y el Caribe. [Documento en línea]<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/45410/LCR.2180.pdf>. [Consulta: 2012, agosto, 21].

Conindustria (2015). Encuesta de Coyuntura Trimestral, Situación I Trimestre, Documento en línea]. Disponible: <http://www.conindustria.org/uploads/media/ECI-I2015.pdf>. [Consulta: 2015, Noviembre, 29].

Davenport, T. y Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben". [Revista en línea]. https://www.yousendit.com/sharedFolder?phi_action=app/orchestrateSharedFolder&id=jinjqcBOR3aUJ4IM_sMIbUHOXCb6IzbrQi7mDfLJjvQ. [Consulta: 2013, enero, 26].

Gomes, M. (2011). *Análisis sobre el desempeño de la Academia nacional de Ciencias Económicas de las UC*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Central de Venezuela (UCV), Caracas. [Documento en línea]. <http://saber.ucv.ve/jspui/handle/123456789/1635>. [Consulta: 2013, enero, 28].

Graterol, A., Rondón, L. (2011). *Apoyando a las PYMEs. Política de fomento en América latina y el Caribe (CEPAL)*. [Documento en línea].

Disponible:<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/45410/LCR.2180.pdf>. [Consulta: 2012, Agosto, 21].

Grau, A. (2007). *Herramientas de Gestión del Conocimiento. eoiamerica*. [Documento en línea]. http://docencia.udea.edu.co/ingenieria/semgestionconocimiento/documentos/Mod7_HerrTec.pdf[Consulta: 2013, Agosto, 10].

Huamani, P. (2007). *La gerencia del conocimiento como fuente de ventaja para desarrollar mypes*. [Revista en línea]. Disponible:http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n19_2007/a04.pdf. [Consulta: 2013, enero, 28].

Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Centro de Emprendedores. Global Entrepreneurship Monitor. *Informe Ejecutivo, Venezuela 2011-2012*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.uny.edu.ve/archivos/extencion/ext-ce-librogem2005.pdf>. [Consulta: 2012, Agosto, 29].

Instituto Latinoamericano y del Caribe De Planificación Económica y Social (ILPES) *Introducción a la Gestión del Conocimiento: Aplicada Al Sector Público* [Documento en línea]. Disponible:<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/11158/BoletinILPES10.pdf> [Consulta: 2013, enero, 28].

León, M, Ponjuán, G y Rodríguez, C.(2006) Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento Consultado: 2014, Noviembre. [En línea]. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm. Consultado: 2014. [Consulta: 2013, enero, 26].

Peluffo, y Catalán, A. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Serie de Manuales CEPAL. [Documento en línea]. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf>. [Consulta: 2012, mayo, 21].

Peñalosa, M. (2003). *La Pequeña y Mediana Industria en el Ámbito de la ciudad de Mérida*. *Revista Visión Gerencial*. Extraído el 10 de mayo, 2011 del sitio Web de la Universidad de los Andes http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25044/2/articulo_5.pdf

Pérez, M. (2007). Consideraciones teóricas para el análisis de las pequeñas y medianas empresas como fuente de generación de empleo. *Revista*

Venezolana de Gerencia. (Volumen 12, N° 39, Septiembre 2007).
Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29014474009.pdf> [Consulta:
2014, agosto 15].

Russell, R. y Russell, C. (1992), "An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy". *Journal of Management*. 18(4): 639-656.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

CUESTIONARIO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
<p>El siguiente cuestionario pretende conocer algunos aspectos de la Gestión del Conocimiento en su empresa. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por eso le pedimos trate de responder de manera objetiva. Los resultados son confidenciales. Muchas Gracias por sus respuestas.</p> <p>Instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lea cuidadosamente el formulario 2. Cada pregunta tiene diferentes opciones seleccione solo una, marcando con una (X) a la opción que a su juicio considera más adecuada. 3. Las preguntas se valoran según el nivel de conformidad con la respuesta. 4. Se le agradece responder todos los items. 	
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
Nombre de la empresa	
Número de Empleados	
Ambito de Actuación	
Productos que elabora:	
Fecha de Elaboración de la Encuesta	
<p style="text-align: center;">CONCEPTOS BÁSICOS</p> <p>Conocimiento: es un conjunto de información alcanzada mediante experiencia y aprendizaje, que se logra a través del descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito en la Gestión del Conocimiento: el conjunto de técnicas y herramientas del conocimiento utilizados para la innovación, liderazgo, planificación, toma de decisión y en los procesos de producción, distribución, automatización y manejo organizacional, dentro de la empresa, que pueden afectar positivamente la competitividad de la empresa.</p>	
ENCUESTA	
1	<p>¿Cuál es su nivel de formación profesional?</p> <p style="text-align: center;">Post-Grado Universitaria Secundaria Primaria</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
2	<p>¿Cuál es su nivel de Experiencia Laboral?</p> <p style="text-align: center;">10 años o más Entre 5-10 Años Entre 5 -2 años Entre 0 - 2 años</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
3	<p>¿Cree usted, que la empresa cuenta con una estructura organizacional?</p> <p style="text-align: center;">Bien definido: Poco definidos Mal definidos No estan definidos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
4	<p>¿La empresa cuenta con Manuales de Procedimientos?</p> <p style="text-align: center;">Bien definido: Poco definidos Mal definidos No estan definidos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

5	¿Considera usted, que la empresa tiene bien definidos sus procesos? Bien definido: Poco definidos Mal definidos No estan definidos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Gestión del Conocimiento					
6	¿Los conceptos de Gestión del conocimiento son familiares para usted? <input type="checkbox"/> No, en absoluto <input type="checkbox"/> He escuchado algo sobre ellos <input type="checkbox"/> Los conceptos son familiares para mí, pero no se conocen en la empresa <input type="checkbox"/> Si, y la empresa a comenzado a trabajar con ellos <input type="checkbox"/> Sí, y nuestra empresa trabaja activamente con estos conceptos				
Valoración de actitudes llevadas a cabo en su empresa (Aprendizaje Orgaizativo) Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 4, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 4 equivale a totalmente de acuerdo.					
7	Actitudes	1	2	3	4
7,1	La gestión de recursos humanos funciona bien				
7,2	El personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional				
7,3	Los empleados están altamente motivados y comprometidos con sus labores				
7,4	Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas				
7,5	Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación del negocio al ser considerados sus conocimientos e ideas				
7,6	La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos y todos los empleados son concientes de ellos				
7,7	Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos				
7,8	La cultura y espíritu de la empresa es positiva				
7,9	En la empresa se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre				
7,10	La comunicación es abierta e involucra a todos y cada uno de los empleados				
7,11	El trabajo en equipo es típico para los todos los trabajadores				
7,12	Es importante estar en contacto continuo con todo el entorno laboral y desarrollar redes de comunicación (clientes, proveedores, competidores, gobierno)				
Valoración de practicas gerenciales llevadas a cabo en su empresa: Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 4, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 4 equivale a totalmente de acuerdo					
8	Actividades de Socialización (conocimiento tácito a tácito)	1	2	3	4
8,1	Se promueven las visitas a los clientes que permitan conocer in situ las necesidades, usos actuales, quejas, bondades, entre otros. de la gama de productos de la empresa (aunque no sean producidos por nosotros)				

8,2	El entrenamiento informal de los empleados se da mediante la observación de la realización de actividades de expertos de la propia empresa				
8,3	Se busca visitar a los competidores que permitan conocer in situ sus procesos y productos				
8,4	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de las visitas a los clientes				
8,5	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de la observación hecha a los expertos de la empresa				
8,6	Se permite y se alienta la simulación y/o diseño de procesos o productos como resultado de la observación hecha a los competidores				
9	Actividades de Exteriorización (conocimiento tácito a explícito)	1	2	3	4
9,1	El diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles es habitual en la empresa				
9,2	El uso de pensamiento deductivo e inductivo es común entre los empleados				
9,3	Los empleados hacen uso de metáforas y analogías en los diálogos para la creación de conceptos o ideas				
9,4	La opinión subjetiva es permitida en todos los niveles				
9,5	Es indispensable la creación de manuales, documentos y mejores prácticas (best practices) de productos y procesos				
9,6	Se cuenta con bases de datos de productos y procesos que se actualizan constantemente				
10	Actividades de Combinación (conocimiento explícito a explícito)	1	2	3	4
10,1	El diálogo con los clientes y la documentación de quejas, sugerencias, peticiones de ayuda, entre otros., es una práctica común				
10,2	La empresa busca y obtiene el diálogo con sus competidores				
10,3	La educación y entrenamiento formales con cursos es proporcionada por personal de la misma empresa				
10,4	Los empleados son actualizados constantemente mediante cursos dados por agentes externos a la empresa (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, entre otros.)				
10,5	Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, entre otros.				
10,6	Las estrategias de la empresa son diseñadas usando literatura publicada (interna y externa)				
10,7	Publican continuamente información interna de la empresa para todos los empleados				
10,8	Publican continuamente información interna de la empresa para el público en general				
11	Actividades de Interiorización (conocimiento explícito a tácito)	1	2	3	4
11,1	Se permite comúnmente la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de manuales, best practices, historias orales, documentos, entre				
11,2	La simulación y/o experimentación con métodos y procedimientos de otros competidores (benchmarking) es habitual en la empresa				
11,3	Se alienta y es práctica habitual la simulación y/o experimentación con procesos y/o productos a partir de quejas, sugerencias, preguntas y peticiones de ayuda de clientes				

12	Innovación Señale el valor que considere mejor para evaluar la importancia de la innovación y la I+D en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a un papel nulo y 5 equivale a la idea de que la innovación y la I+D es el corazón de la empresa.				
		1	2	3	4
12.1	Importancia de la innovación y la I+D				
	Contexto en que trabaja la empresa (Proceso de Gestión del Conocimiento) Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje el contexto de su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.				
13	Contexto	1	2	3	4
13.1	Los clientes juegan el rol más importante en la empresa				
13.2	Las metas propuestas son alcanzadas regularmente				
13.3	Se estimula la interacción con el fin de mejorar los sistemas de operación y producción				
13.4	En su campo de negocios, para tener éxito se debe lanzar nuevos productos continuamente				
13.5	En su campo de negocios se deben modificar continuamente los procesos operativos (producción, comercialización, entre otros.)				
13.6	El ambiente operacional de negocios cambia lentamente				
13.7	En su campo de negocios, el conocimiento y el know how se deben actualizar constantemente				
13.8	Los competidores tienen un know how superior al de la empresa				
13.9	El desarrollo tecnológico es rápido en su campo de negocios				
13.10	El desarrollo tecnológico ofrece notables posibilidades en su campo de negocios				
	Valoración de prácticas gerenciales llevadas a cabo en su empresa Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.				
14	Prácticas Gerenciales	1	2	3	4
1.1	Continuamente se modifican, desarrollan y mejoran los productos				
14.2	Continuamente se modifican (desarrollan y mejoran) los procesos de trabajo (producción, comercialización, entre otros.)				
14.3	Continuamente se modifican y desarrollan la organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades)				
14.4	Poseen patentes, licencias y copyrights				
14.5	Existen relaciones intensas con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares				
14.6	Se hace uso intensivo de patentes, licencias y copyrights de otros				
14.7	Se identifica y adopta las mejores prácticas (best practices) del sector de manera continua				
14.8	Se establece joint venture para obtener y usar los activos complementarios que se necesitan; o bien, se realizan alianzas estratégicas para obtener y explotar				

14,9	Se usa mucho tiempo en la empresa para investigar y desarrollar sus propios conocimientos y habilidades					
14,10	La retroalimentación de los clientes es positiva sin excepción y es considerada invariablemente en decisiones relativas a productos y procesos					
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)						
Las TI como fuente de ventaja competitiva						
Señale el valor que considere mejor para evaluar el papel que juegan las TI en su sector económico como fuente importante de ventaja competitiva, donde 1 equivale a un papel nulo y 5 equivale a la idea de que las TI desempeñan un rol imprescindible.						
		1	2	3	4	5
15	Papel de las TI					
Valoración de la actitud de la empresa hacia las Tecnologías de la Información						
Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo y 5 equivale a totalmente de acuerdo.						
16	Valoración de la actitud	1	2	3	4	5
16,1	Las TI son imprescindibles en las actividades diarias de la empresa					
16,2	Las TI y sus aplicaciones fueron y son adquiridas y/o diseñadas con una clara visión de las necesidades organizacionales					
16,3	En el diseño de la estrategia de la empresa, se considera la inversión y uso de las TI					
16,4	La empresa actualiza/reemplaza el hardware/software constantemente					
16,5	Los empleados que hacen uso de las TI reciben entrenamiento específico de su uso					
16,7	Los empleados tienen acceso a las TI desde sus puestos de trabajo					
Valoración de la inversión en TI hecha por la empresa						
Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje la situación en su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a un descenso sustancial y 5 equivale a un crecimiento espectacular.						
17	Valoración de la inversión	1	2	3	4	5
17,1	El comportamiento promedio de la inversión hecha en hardware (considerando compra y/o renta de ordenadores, implantación de redes locales, entre otros.) en					
17,2	El comportamiento promedio de la inversión hecha en software (aplicaciones, Internet) en los últimos 3 años					
17,3	El comportamiento promedio de la inversión hecha en capacitación y entrenamiento del personal para uso de las TI en los últimos 3 años					
Valoración del uso de las TI en su empresa						
Señale en los siguientes ítems el valor que mejor refleje el uso de las TI en las actividades diarias de su empresa, considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde 1 equivale a un uso nulo y 5 equivale a un uso intenso						
18	Valoración de uso Operativo	1	2	3	4	5
18,1	Para tareas de gestión, administración y contabilidad					
18,2	Para trámites y gestiones bancarias y financieras					

18,3	Para consultar y acceder al conocimiento (mediante Internet, correo electrónico y acceso a bases de datos externas e internas) del propio personal de la empresa, de los clientes, de los proveedores, de los competidores, entre otros.									
18,4	Para compartir, publicar y transmitir el conocimiento (mediante Internet, correo electrónico y acceso a bases de datos externas e internas) al propio personal de la empresa, a los clientes, a los proveedores, a los competidores, entre otros.									
18,5	Para marketing (página Web)									
18,6	Para comercio (e-commerce)									
19	Uso de TI en las prácticas gerenciales de Gestión del Conocimiento llevadas a cabo en su empresa									
	Considerando las siguientes tecnologías									
	1. Teléfono Móvil	4.Red Local (Intranet y/o Extranet)	7. Foros electrónicos							
	2. Ordenador	5. Correo Electrónico	8. Otras tecnologías							
	3. Internet	6. Página web								
	Señale con una X aquellas que utilice en las actividades mencionadas.									
20	Prácticas Gerenciales	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20,1	Observación, ya sea del comportamiento de los clientes, de las actividades de expertos de la propia empresa y/o de las actividades y procesos de los competidores									
20,2	Experimentación y/o simulación de procesos o productos									
20,3	Diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles de la empresa									
20,4	Elaboración de manuales, documentos y best practices de productos y procesos									
20,5	Actualización constante de bases de datos de productos y procesos									
20,6	Diálogo y su correspondiente documentación con elementos del entorno: clientes, competidores, proveedores, entre otros.									
20,7	Educación y entrenamiento formales con cursos, ya sea proporcionado por personal de la misma empresa o por agentes externos a la empresa (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, entre otros.)									
20,8	Acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, entre otros.									
20,9	Publicación de información interna de la empresa para todos los empleados y para el público en general									
21	¿Esta usted satisfecho con el trabajo que realiza los trabajadores a su cargo?									
	Completament e Satisfecho	Bastante Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Poco Satisfecho	Nada Satisfecho					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
22	¿Se siente usted motivado con el trabajo que realiza en su empresa?									
	Completament e Motivado	Bastante Motivado	Medianamente Motivado	Poco Motivado	Nada Motivado					
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

23	<p>En cuanto al ambiente o clima laboral ¿Cómo lo calificaría? Respecto a sus compañeros</p> <table border="0"> <tr> <td>Completament e adecuado</td> <td>Bastante adecuado</td> <td>Medianamente adecuado</td> <td>Poco adecuado</td> <td>Nada adecuado</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Completament e adecuado	Bastante adecuado	Medianamente adecuado	Poco adecuado	Nada adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Completament e adecuado	Bastante adecuado	Medianamente adecuado	Poco adecuado	Nada adecuado							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
24	<p>¿Cree usted, que existen mecanismos para incentivar el aprendizaje del personal en la empresa?</p> <table border="0"> <tr> <td>Existen Buenos mecanismos</td> <td>Existen regulares mecanismos</td> <td>Existen pocos mecanismos</td> <td>Existen malos macanismos</td> <td>No existen macanismos</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Existen Buenos mecanismos	Existen regulares mecanismos	Existen pocos mecanismos	Existen malos macanismos	No existen macanismos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen Buenos mecanismos	Existen regulares mecanismos	Existen pocos mecanismos	Existen malos macanismos	No existen macanismos							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
25	<p>Opinión: Problemas actuales en la producción de sus productos.</p>										

www.bdigital.ula.ve

ANEXO B

Resultados del Cuestionario y Entrevistas

EMPRESA	BUHITOS, C.A.	FROSINONE, C.A.	PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	CONFEXO S.R.L.	TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	TEJIDOS KATHERINE	MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	ANZIL, C.A.
NRO DE EMPLEADOS	27	32	54	12	5	2	2	2	20	29
AMBITO DE ACTUACIÓN	NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL	NACIONAL	REGIONAL	REGIONAL	REGIONAL	NACIONAL	REGIONAL	NACIONAL
PRODUCTOS QUE ELABORA	CAMISAS PARA CABALLEROS, PRENDAS DE VESTIR	ARTICULOS DE CUERO	UNIFORMES, GORRAS, CHEMISSE, BORDADOS ESTAMPADOS	UNIFORMES, GORRAS, CHEMISSE, BORDADOS ESTAMPADOS	PANTALONES, CAMISA, BLUSAS, VESTIDOS	ALTA COSTURA	BORDADO DE TODO TIPO	GUANTES, GORROS CUELLOS PERSONALIZADOS, PASAMONTAÑAS	ROPA PARA DAMAS, NIÑOS	TEJIDOS DE PUNTO Y PRENDAS DE VESTIR EN T DE P.
1 NIVEL DE FORMACIÓN PROFESIONAL	UNIVERSITARIA	UNIVERSITARIA	UNIVERSITARIA	UNIVERSITARIA	UNIVERSITARIA	UNIVERSITARIA	SECUNDARIA	UNIVERSITARIA	SECUNDARIA	POST-GRADO
2 EXPERIENCIA LABORAL	10 AÑOS O MAS	10 AÑOS O MAS	ENTRE 5-10 AÑOS	ENTRE 5-10 AÑOS	10 AÑOS O MAS	10 AÑOS O MAS	10 AÑOS O MAS	10 AÑOS O MAS	10 AÑOS O MAS	10 AÑOS O MAS
3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	POCO DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	NO ESTAN DEFINIDOS	POCO DEFINIDOS	POCO DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS
4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	POCO DEFINIDOS	POCO DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	NO ESTAN DEFINIDOS	NO ESTAN DEFINIDOS	NO ESTAN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS
5 PROCESOS DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	POCO DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	POCO DEFINIDOS	POCO DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS	BIEN DEFINIDOS
6 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	1	1	1	1	3	2	1	2	1	3

CANT.	EMPRESA	ACTITUDES																SOCIALIZACION															
		1				2				3				4				1				2				3				4			
		25%	50%	75%	100%	25%	50%	75%	100%	25%	50%	75%	100%	25%	50%	75%	100%	25%	50%	75%	100%	25%	50%	75%	100%	25%	50%	75%	100%				
1	BUHITOS, C.A.	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	75%	25%	0%	0%	4	3	1	2	2	2	17%	17%	50%	17%				
2	FROSINONE, C.A.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100%	0%	0%	0%	1	4	2	1	4	1	33%	0%	17%	50%					
3	PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	50%	50%	0%	0%	4	4	1	4	4	1	67%	0%	0%	33%						
4	CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	67%	25%	8%	0%	1	4	1	4	2	1	33%	0%	17%	50%						
5	ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	42%	50%	8%	0%	4	3	4	4	4	4	83%	17%	0%	0%						
6	CONFEXO S.R.L.	2	3	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	67%	8%	17%	8%	1	4	1	4	1	1	33%	67%	0%	0%						
7	TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	4	3	3	3	3	1	4	4	3	4	4	4	50%	42%	0%	8%	2	4	1	2	3	1	17%	17%	33%	33%						
8	TEJIDOS KATHERINE	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	75%	17%	8%	0%	2	4	1	2	3	1	17%	17%	33%	33%						
9	MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	67%	33%	0%	0%	3	4	1	4	4	4	67%	17%	0%	17%						
10	ANZIL, C.A.	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	4	38%	46%	15%	0%	4	4	3	2	3	3	33%	50%	17%	0%						
														63%	30%	6%	2%							40%	20%	17%	23%						

www.bdigital.ula.ve

CANT.	EMPRESA	EXTERIORIZACION																COMBINACIÓN															
		1				2				3				4				1				2				3				4			
		25%	50%	75%	####	25%	50%	75%	####	25%	50%	75%	####	25%	50%	75%	####	25%	50%	75%	####	25%	50%	75%	####	25%	50%	75%	####				
1	BUHITOS, C.A.	4	4	3	4	4	4	83%	17%	0%	0%	4	2	4	4	3	4	4	1	63%	13%	13%	13%										
2	FROSINONE, C.A.	4	4	2	4	4	4	83%	0%	17%	0%	4	2	4	2	2	2	4	4	50%	0%	50%	0%										
3	PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	4	4	4	4	4	1	83%	0%	0%	17%	4	1	4	2	2	2	3	1	25%	38%	13%	25%										
4	CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	2	2	2	2	4	2	17%	0%	83%	0%	2	2	3	1	1	1	1	1	0%	13%	25%	63%										
5	ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	4	4	4	4	4	4	100%	0%	0%	0%	4	3	4	4	4	4	4	3	75%	25%	0%	0%										
6	CONFEXO S.R.L.	4	4	4	4	1	83%	0%	0%	17%	4	1	4	2	3	3	1	29%	29%	14%	29%												
7	TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	3	3	3	3	2	3	0%	83%	17%	0%	3	1	3	1	2	2	2	1	0%	33%	50%	50%										
8	TEJIDOS KATHERINE	4	4	4	4	3	3	67%	33%	0%	0%	4	2	4	2	2	2	4	1	38%	0%	50%	13%										
9	MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	1	2	1	3	1	3	0%	33%	17%	50%	4	2	3	2	4	4	4	1	50%	13%	25%	13%										
10	ANZIL, C.A.	3	3	3	3	4	3	17%	83%	0%	0%	4	2	2	2	3	2	1	1	13%	13%	50%	25%										
								53%	25%	13%	8%									34%	18%	29%	23%										

1	2	3	4	5
20%	40%	60%	80%	100%

CANT.	EMPRESA	INTERIORIZACIÓN							CONTEXTO																				
		1	2	3	100%	75%	50%	25%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	100%	80%	60%	40%	20%						
1	BUHITOS, C.A.	4	1	4	67%	0%	0%	33%	5	5	4	4	1	1	5	5	5	3	50%	0%	17%	0%	33%						
2	FROSINONE, C.A.	4	2	4	67%	0%	33%	0%	4	5	1	5	2	5	5	1	2	4	67%	0%	33%		0%						
3	PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	4	4	4	100%	0%	0%	0%	5	5	3	5	5	5	5	2	1	5	33%	17%	0%	33%	17%						
4	CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	3	1	3	0%	67%	0%	33%	5	5	5	5	1	1	5	3	3	4	17%	17%	33%	33%	33%						
5	ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	4	2	4	67%	0%	33%	0%	5	5	3	5	4	5	5	3	4	4	33%	50%	17%	0%	0%						
6	CONFEXO S.R.L.	4	1	1	33%	0%	0%	67%	5	5	3	3	1	1	5	1	1	5	33%	0%	0%	0%	67%						
7	TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	3	1	3	0%	0%	67%	33%	5	5	5	5	3	3	2	2	2	4	40%	10%	20%	30%	0%						
8	TEJIDOS KATHERINE	2	2	4	33%	0%	67%	0%	5	5	5	4	3	3	3	1	3	5	40%	10%	40%	10%	0%						
9	MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	4	1	4	67%	0%	33%	0%	5	4	4	4	1	1	4	1	3	1	10%	40%	10%	0%	40%						
10	ANZIL, C.A.	4	4	4	100%	0%	0%	0%	5	5	5	5	2	5	4	3	2	4	50%	20%	10%	20%	0%						
		53%							7%	23%	17%	37%														16%	18%	14%	19%

1	2	3	4	5
20%	40%	60%	80%	100%

CANT.	EMPRESA	USO DE TI COMO PRACTICAS GERENCIALES																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	100%	80%	60%	40%	20%				
1	BUHITOS, C.A.	5	4	2	5	5	5	5	4	4	2	50%	30%	0%	20%	0%				
2	FROSINONE, C.A.	5	2	5	5	2	5	5	3	2	5	67%	0%	33%	0%	0%				
3	PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	5	5	1	5	1	1	3	3	2	5	60%	0%	10%	30%	0%				
4	CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	3	1	1	1	2	3	3	3	3	3	0%	0%	60%	10%	30%				
5	ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	5	5	3	5	5	3	3	5	4	4	50%	20%	30%	0%	0%				
6	CONFEXO S.R.L.	4	3	1	5	2	1	2	1	2	2	10%	10%	10%	40%	30%				
7	TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	0%	0%	80%	0%	20%				
8	TEJIDOS KATHERINE	4	2	1	3	1	1	3	3	4	4	0%	30%	30%	10%	30%				
9	MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	5	5	5	5	1	5	3	3	3	5	60%	0%	30%	0%	10%				
10	ANZIL, C.A.	4	4	3	2	1	1	2	1	4	5	10%	30%	10%	20%	30%				
		31%															12%	29%	13%	15%

		1	2	3	4	5														
		20%	40%	60%	80%	100%														
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN																				
CANT.	EMPRESA	VALORACIÓN DE ACTITUD										VALORACIÓN DE INVERSIÓN								
		1	2	3	4	5	6	100%	80%	60%	40%	20%	1	2	3	100%	80%	60%	40%	20%
1	BUHITOS, C.A.	5	5	5	5	3	4	67%	17%	17%	0%	0%	5	5	5	100%	0%	0%	0%	0%
2	FROSINONE, C.A.	4	5	5	4	4	4	33%	67%	0%	0%	0%	3	4	4	0%	67%	33%	0%	0%
3	PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	5	5	5	3	3	3	50%	0%	50%	0%	0%	4	4	4	0%	100%	0%	0%	0%
4	CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	1	2	2	1	5	5	0%	0%	60%	10%	30%	4	3	1	0%	33%	33%	0%	33%
5	ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	5	3	5	3	3	3	33%	0%	0%	33%	33%	5	1	5	67%	0%	0%	0%	33%
6	CONFEXO S.R.L.	1	4	3	1	1	1	0%	17%	17%	0%	67%	1	1	1	0%	0%	0%	0%	100%
7	TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	5	5	5	3	5	3	67%	67%	0%	33%	0%	1	3	1	0%	0%	33%	0%	67%
8	TEJIDOS KATHERINE	5	5	5	2	4	3	50%	17%	17%	17%	0%	1	3	1	0%	0%	33%	0%	67%
9	MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	3	3	3	1	1	1	0%	0%	50%	0%	50%	4	4	3	0%	67%	33%	0%	0%
10	ANZIL, C.A.	3	4	3	2	4	4	0%	50%	33%	17%	0%	2	1	2	0%	0%	0%	67%	33%
								30%	24%	24%	11%	18%				17%	27%	17%	7%	33%

www.bdigital.ula.ve

		1	2	3	4	5							
		20%	40%	60%	80%	100%							
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN													
CANT.	EMPRESA	VALORACIÓN DE USO											
		1	2	3	4	5	6	100%	80%	60%	40%	20%	
1	BUHITOS, C.A.	2	5	5	1	2	5	50%	0%	0%	33%	17%	
2	FROSINONE, C.A.	5	5	5	5	5	1	80%	0%	0%	0%	20%	
3	PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	5	5	5	5	5	1	80%	0%	0%	0%	20%	
4	CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	1	3	5	5	5	3	50%	0%	33%	0%	17%	
5	ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	1	3	5	5	5	2	50%	0%	17%	17%	17%	
6	CONFEXO S.R.L.	1	1	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%	100%	
7	TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	1	3	3	3	1	1	0%	0%	50%	0%	50%	
8	TEJIDOS KATHERINE	1	4	4	4	1	1	0%	50%	0%	0%	50%	
9	MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	3	4	4	3	1	1	0%	33%	33%	0%	33%	
10	ANZIL, C.A.	5	5	4	3	2	1	33%	17%	17%	17%	17%	
		3	4	4	4	3	2	34%	10%	15%	7%	34%	

1. Teléfono Móvil	4. Red Local (Intranet y/o	7. Foros electrónicos
2. Ordenador	5. Correo Electrónico	8. Otras tecnologías
3. Internet	6. Página web	9. Otros

USO DE TI EN LAS PRACTICAS GERENCIALES DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

CANT.	EMPRESA	PRACTICAS GERENCIALES																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1	BUHITOS, C.A.	2	2	2	1	2	2	5	5	5	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	56%	11%	
2	FROSINONE, C.A.	1	8	8	2	6	6	5	3	8	33%	0%	22%	11%	0%	33%	0%	22%	11%	
3	PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	8	5	8	8	5	5	3	3	8	0%	44%	0%	0%	33%	22%	0%	0%	0%	
4	CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	9	2	2	2	2	9	2	3	8	22%	11%	0%	0%	0%	0%	11%	56%	0%	
5	ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	9	3	4	2	3	1	2	5		14%	0%	0%	0%	14%	14%	29%	14%	14%	
6	CONFEXO S.R.L.	1	3	5		5	1		5		0%	0%	0%	0%	50%	0%	17%	0%	33%	
7	TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	1	2	2	2	5	2	3	5	9	11%	0%	0%	0%	22%	0%	11%	44%	11%	
8	TEJIDOS KATHERINE	1	2	2	2	2	5	9	9	9	33%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	44%	11%	
9	MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	3	2	3	2	2	2	2	3	9	11%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	56%	0%	
10	ANZIL, C.A.	3	2	0	2	2	3	2	3	6	0%	0%	0%	11%	22%	0%	33%	33%	0%	
											12%	6%	2%	2%	19%	7%	13%	33%	9%	

EMPRESA	SATISFACCION CON EL TRABAJO QUE REALIZA LOS TRABAJADORES A SU	ESTA MOTIVADO	COMO CALIFICARIA EN EL AMBIENTE LABORAL	EXISTE MECANISMOS PARA INCENTIVAR EL APRENDIZAJE DEL
BUHITOS, C.A.	BASTANTE SATISFECHO	COMPLETAMENTE MOTIVADO	COMPLETAMENTE ADECUADO	EXISTEN BUENOS MECANISMOS
FROSINONE, C.A.	BASTANTE SATISFECHO	COMPLETAMENTE MOTIVADO	COMPLETAMENTE ADECUADO	EXISTEN REGULARES MECANISMOS
PRODUCCIONES MARQUIBE, C.A.	MEDIANAMENTE SATISFECHO	COMPLETAMENTE MOTIVADO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	EXISTEN REGULARES MECANISMOS
CONFECCIONES JESSICAR, C.A.	MEDIANAMENTE SATISFECHO	BASTANTE MOTIVADO	MEDIANAMENTE SATISFECHO	EXISTEN REGULARES MECANISMOS
ALEX NAVAFASHION COLLECTION, C.A.	BASTANTE SATISFECHO	COMPLETAMENTE MOTIVADO	BASTANTE ADECUADO	EXISTEN BUENOS MECANISMOS
CONFEXO S.R.L.	BASTANTE SATISFECHO	BASTANTE MOTIVADO	BASTANTE ADECUADO	EXISTEN REGULARES MECANISMOS
TEJIDOS Y CONFECCIONES CARLEX	BASTANTE SATISFECHO	COMPLETAMENTE MOTIVADO	COMPLETAMENTE ADECUADO	EXISTEN REGULARES MECANISMOS
TEJIDOS KATHERINE	BASTANTE SATISFECHO	COMPLETAMENTE MOTIVADO	BASTANTE ADECUADO	EXISTEN REGULARES MECANISMOS
MANUFACTURAS SHOWY, C.A.	BASTANTE SATISFECHO	BASTANTE MOTIVADO	BASTANTE ADECUADO	EXISTEN POCOS MECANISMOS
ANZIL, C.A.	BASTANTE SATISFECHO	BASTANTE MOTIVADO	BASTANTE ADECUADO	EXISTEN BUENOS MECANISMOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO D

Recursos a ser Utilizados (En Bolívares)

Rubros	Cantidad	Costo Unitario	Total
Cartuchos de Tinta	4	7.500,00	7.504,00
Papelería e Insumos	3	5.500,00	5.503,00
Viajes y Salidas de Campo	12	600,00	612,00
Internet	1	1.500,00	1.501,00
Bibliografía (compra de libros y material)	5	1.500,00	1.505,00
Fotocopias	50	30,00	80,00
Total			16.705,00

www.bdigital.ula.ve

ANEXO E
VALIDACIONES DEL INSTRUMENTO

www.bdigital.ula.ve