



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA

**POSTGRADO EN GERENCIA ESTRATEGICA DEL NEGOCIO PARA LA
INDUSTRIA FARMOQUÍMICA ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE
LAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE INTEGRAN DISTRIBUIDORA
ATLANTIS 1, C.A, EN VENEZUELA.**

AUTORES:

FARMACÉUTICO CARMEN NATERA CASTELLANOS

FARMACÉUTICO MARIA ANGELICA MARTINEZ

ESPECIALISTA YELITHZA DEL CARMEN PALACIOS FILOT

Caracas, Mayo 2012



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO EN GERENCIA ESTRATEGICA DEL
NEGOCIO PARA LA INDUSTRIA FARMOQUÍMICA
ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL
MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE
LAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE INTEGRAN DISTRIBUIDORA
ATLANTIS 1, C.A, EN VENEZUELA.**

AUTORES:

FARMACÉUTICO CARMEN NATERA CASTELLANOS

FARMACEÚTICO MARIA ANGELICA MARTINEZ

ESPECIALISTA YELITHZA DEL CARMEN PALACIOS FILOT

Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central De Venezuela para optar al Título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios para la Industria Farmoquímica, alimentaria y Cosmética

TUTOR:

MARIA ESPERANZA TABOADA, Ph.D.

Veredicto

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mi padre que ya partió a la presencia de Altísimo, dedicarle este presente documento quien permanentemente me apoyo con su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas y objetivos propuestos, y que al brindarme con su ejemplo a ser perseverante y darme la fuerza que me impulsó a conseguirlo.

A mi familia, esposo, madre, hijos, hermanos y sobrinos que me acompañaron a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para continuar y darme momentos de ánimo. Asimismo ayudándome en lo que fuera posible, con consejos y orientación, estoy muy agradecida, especialmente a mi mamá gracias.

Carmen Natera

A Dios y a la Virgen de Coromoto que son el soporte espiritual que me han permitido recorrer el camino del bien y del conocimiento.

A mis padres y hermanos, por brindarme la oportunidad de ser mejor persona y dar lo mejor de mí en todas las metas que hasta el momento me he trazado en la vida.

A mí esposo e hija, porque sin ellos no hubiese podido culminar satisfactoriamente mis estudios.

A mi suegra Carmen de Regalado porque en reiteradas ocasiones se ha ocupado de la formación académica de mi hija para brindarme la oportunidad de estudiar.

Yelithza Palacios

Para mis hijos, fuente de fortaleza e inspiración que cada día me impulsa a seguir adelante.

Para mi esposo que a través su constancia y abnegación me apoyo día tras día e hizo posible el alcanzar esta meta.

Para mi mama y mi mamina que siempre fueron segundas madre para mis hijos.

Para mis compañeras de estudio Yelithza y Carmen quienes con su apoyo y trabajo en equipo colaboraron para llevar a feliz término este camino.

María Angélica Martínez

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de la tesis es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que hemos hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a feliz término. Por ello, es para nosotras un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles nuestros agradecimientos. Debemos agradecer de manera especial y sincera a la Profesora María Taboada por aceptarnos para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y capacidad para guiar nuestras ideas ha sido un aporte invaluable.

También en especial a la Coordinadora del Post Grado Dra. Marisol Benaim por su apoyo incondicional, su predisposición permanente e incondicional en aclarar nuestras inquietudes y por sus substanciales sugerencias durante la redacción de la Tesis.

A nuestra casa de estudios Universidad Central de Venezuela por acogernos y brindarnos la oportunidad de superarnos cada día en la Facultad de Farmacia.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO EN GERENCIA ESTRATEGICA DEL NEGOCIO PARA LA
INDUSTRIA FARMOQUÍMICA ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO
DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE
INTEGRAN DISTRIBUIDORA ATLANTIS 1, C.A, EN VENEZUELA.**

Autores:

Farmacéutico Carmen Natera Castellanos
Farmacéutico Maria Angélica Martínez
Especialista Yelithza Palacios Filot

RESUMEN

Debido a la globalización y la alta competitividad, el conocimiento se constituye en el recurso estratégico más importante, y la habilidad para generarlo, adquirirlo, codificarlo, transferirlo, aplicarlo y reutilizarlo, se ha convertido en la competencia sustancial para la obtención de una ventaja competitiva sostenible. De lo expuesto surge la presente investigación que tuvo como objetivo: Proponer Estrategias de Gestión de Conocimiento para el mejoramiento del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A. La investigación corresponde a un estudio de campo, nivel descriptivo, en la modalidad de proyecto factible. Se aplicó un cuestionario para determinar la forma en que la empresa gestiona el conocimiento a la muestra censal de 14 empleados que trabajan en el departamento de mercadeo de Distribuidora Atlantis 1, C.A. Se concluyó que: el Departamento de Mercadeo de Distribuidora Atlantis 1, C.A, se caracteriza por presentar poca comunicación interna, ausencia de manuales de procedimiento, falta de alineación de los objetivos departamentales con el plan estratégico, poco nivel de automatización y dificultades en la creación, almacenamiento, transmisión y uso de la información de los conocimientos. No hay relación entre los planes y procedimientos departamentales y el plan estratégico de la empresa y que la visión y misión no contemplan la gestión de conocimiento como una de sus bases. Por lo cual los principios fundamentales que pueden ser utilizados por la gerencia del Departamento de Mercadeo son Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento; implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa y promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio. Al formular una estrategia para la gestión del conocimiento, se revisaron la visión, misión y objetivos para incluir la gestión de conocimiento, se elaboró un cuadro de conocimiento y se sugirieron reuniones formales e informales que involucrasen a todo el personal. Se recomendó la elaboración de manuales, el uso de herramientas tecnológicas y la estandarización de documentos y formatos. En relación a la creación y uso del conocimiento se sugiere el adiestramiento, las reuniones y apoyo a proyectos e ideas, la motivación y el uso de tecnología como la wiki. Se recomendó proveer la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento mediante actividades de investigación, aprendizaje y discusión de ideas y tener programas de reclutamiento y selección, ubicación, entrenamiento, desarrollo, retención, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad.

Descriptor: Gestión del Conocimiento, estrategias, gerencia.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
POSTGRADO EN GERENCIA ESTRATEGICA DEL NEGOCIO PARA LA
INDUSTRIA FARMOQUÍMICA ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO
DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO QUE
INTEGRAN DISTRIBUIDORA ATLANTIS 1, C.A, EN VENEZUELA.**

Autores:

Farmacéutico Carmen Natera Castellanos
Farmacéutico Maria Angélica Martínez
Especialista Yelithza Palacios Pilot

REVIEW

Due to globalization and highly competitive, knowledge becomes the most important strategic resource, and the ability to generate, acquire, encode, transfer, apply and reuse, has become substantial competition to obtain a competitive advantage sustainable. It thus appears that the present investigation aimed to: Propose Knowledge Management Strategies for improving the marketing department of the business units that make up the company Distribuidora Atlantis 1, CA The work corresponds to a field study, descriptive level, in the form of feasible project. We applied a questionnaire to determine how the company manages knowledge to the census sample of 14 employees working in the marketing department of Atlantis 1 Distribuidora, CA It was concluded that: the Department of Marketing Distributor Atlantis 1, CA, is characterized by little internal communication, lack of standard operating procedures, lack of alignment of departmental objectives with the strategic plan, some level of automation and difficulties in creating , storage, transmission and use of knowledge information. There is no relationship between plans and departmental procedures and the company's strategic plan and vision and mission do not consider knowledge management as one of its bases. Therefore the fundamental principles that can be used by management of the Marketing Department are Develop an outreach strategy for organizational development, acquisition and application of knowledge, implement strategies to knowledge seeking the support of influential strata of the company and promote the continuous improvement of business processes. In formulating a strategy for knowledge management, we reviewed the vision, mission and objectives to include knowledge management, produced a box of knowledge and suggested formal and informal involucrate to all staff. It recommended the development of manuals, the use of technological tools and the standardization of documents and formats. In relation to the creation and use of knowledge is suggested training, meetings and support for projects and ideas, motivation and the use of technology such as wiki. It was recommended to provide effective and efficient generation of new knowledge through research, learning and discussion of ideas and have programs for recruitment and selection, placement, training, development, retention, design features, cultural change and motivation for participation and creativity.

Descriptors: Knowledge Management, strategy, management.

TABLA DE CONTENIDOS

	PP
Resumen	vi
Review	vii
Introducción	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1 Planteamiento del Problema	3
2 Formulación del problema	8
3 Objetivo General	9
4 Objetivos Específicos	9
5 Justificación de la Investigación	9
6 Viabilidad	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
1. Antecedentes de la Investigación	12
2 Bases Teóricas	17
2.1. La información y las organizaciones	20
2.2. Importancia de la Información en las Organizaciones	21
2.3 Concepto de Comunicaciones	21
2.4 La Gestión en las Organizaciones	22
2.4.1 El Concepto de Gestión	22
2.4.2 Metodología de Gestión PHVA	22
2.5 El enfoque a Procesos en las Organizaciones	23
2.6 Evolución histórica del conocimiento	25
2.7 El conocimiento y su vínculo con la gestión en el proceso estratégico de la organización	27
2.8 La gestión de cambio	27
2.9 El proceso del conocimiento en la organización	29
2.10 Importancia del conocimiento en las organizaciones	32
2.11 El conocimiento. Requisitos para su gestión como activo	33
2.12 El factor humano en la gestión del conocimiento	35
2.12.1 Actitudes del personal	35
2.12.2 Sensibilización, concientización y educación	36
2.13 Estrategias de gestión del conocimiento.	37
2.13.1 El talento en las organizaciones	37
2.13.2 Estrategias para implementar la Gestión del Conocimiento	39
2.14 Evaluación de la Gestión del Conocimiento	42
2.15 Principios de la Gerencia del Conocimiento	43
2.16 Objetivos y actividades relacionadas con la gerencia del conocimiento	49
2.17 El Proceso de la Gerencia del Conocimiento	51
2.18 Descripción de la Empresa	53
2.19 Glosario de términos	56
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
1 Diseño, tipo y nivel de la Investigación	59
2 Variables de la investigación	60

3 Población y muestra	61
4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	62
5 Procedimiento de la investigación	63
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
CAPÍTULO V: PROPUESTA	
1 Introducción	91
2 Diagnóstico	91
3. Objetivo	92
4 Modelo	93
5 Requisitos	93
6 Gestión documental	93
7 Servicios internos	94
8 Recursos humanos	94
9 Organigrama, visión, misión y valores	94
10 Lineamientos para la elaboración del sistema de gestión de Conocimiento	96
10.1 Desarrollo del Capital Humano	96
10.2 Desarrollo del Capital Estructural	97
10.3 Desarrollo del Capital Relacional	97
11 Acciones a cumplir para el desarrollo del modelo	98
12 Desarrollo de las fases de Gestión de Conocimiento	99
12.1 Socialización del conocimiento	99
12.2 Externalización del conocimiento	100
12.3 Combinación del conocimiento	100
14 Mapa estratégico	101
15 Estrategias para la gestión del conocimiento en la empresa	102
15.1 Identificar el conocimiento. Cuadro de conocimientos	102
15.2 Herramientas para almacenar, compartir y crear Conocimiento	109
15.2.1 Intranet	109
15.2.2 Correos, Block y sistemas de bases de datos	111
15.2.3 El twitter empresa (Microblogging privado)	112
15.2.4 Tengo una idea. Tengo un problema. Descubrí algo Interesante	113
15.2.5 Wiki	115
15.3 Almacenamiento del conocimiento	117
15.3.1 Fuerza de venta	117
15.3.2 Informes Fuerza de venta	119
15.3.3 Analistas: Informes y bases de datos	121
16 Indicadores	122
17 Factibilidad	124
17.1 Financiera	124
17.2 Humana	124
17.3 Técnica	125
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	126

2 Recomendaciones	128
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	
Cuestionario	132
	132
	100

LISTA DE TABLAS**Tablas**

	Pág.
1 Tipos de conocimiento	19
2 Variables de la Investigación	60
3 Organización del departamento de mercadeo	62
4 Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en relación a la gestión del conocimiento	89
5 Misión y Visión propuestas	95
6 Valores propuestos	96
7 Aspectos a Considerar por área	98
8 Cuadro de conocimientos del departamento	103
9 Indicadores generales	122
10 Indicadores específicos	123

Lista de figuras

Figuras

	Pág.	
1	Generación de conocimiento	18
2	Metodología PHVA	23
3	Elementos de un Proceso	24
4	Modelo de gestión de la calidad basado en procesos	25
5	Gestión Funcional del conocimiento	30
6	Gestión estratégica del conocimiento	30
7	La pirámide del talento	38
8	Estructura Administrativa	55
9	Estructura Comercial	56
10	Modelo de estrategias para la gestión del conocimiento	93
11	Organigrama reestructurado	95
12	Mapa Estratégico	101
13	Estrategias de gestión de conocimiento	102
14	Modelo de Intranet	112
15	Página inicio. Tengo una idea. Tengo un problema. Descubrí algo interesante	114
16	Uso de la herramienta Tengo una idea	115
17	Estructura de un sitio Wiki	116
18	Ficha de Clientes	119
19	Banco de Datos de Clientes	119
20	Modelo de informe	120
21	Seguimiento de la fuerza de venta	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos

	Pág.	
1	Las unidades de negocio están representadas en el organigrama	66
2	Los objetivos y metas de cada unidad de negocio están claramente Establecidos	67
3	Los objetivos y metas de las unidades de negocios responden a la misión y visión de la organización	68
4	Existe un manual de cargos y funciones en el departamento	69
5	Existe un manual de procedimiento para cada unidad de negocio	70
6	Los procesos que se llevan a cabo en el departamento están Automatizados	71
7	La empresa tiene la capacidad operativa en cuanto a tecnología para la gestión del conocimiento	72
8	El sistema permite una adecuada comunicación entre unidades de Negocio	73
9	El sistema permite una adecuada comunicación con la fuerza de Venta	74
10	El sistema permite una adecuada comunicación con los clientes	75
11	Los conocimientos y experiencias son accesibles a todos los empleados del departamento	76
12	En la empresa se especifican los requisitos de los servicios que se le proporcionan al cliente	77
13	La empresa cuenta con un plan estratégico conocido por todos los miembros de la organización	78
14	Los planes departamentales están alineados con el plan estratégico	79
15	Los niveles de comunicación en el departamento son Adecuados	80
16	Algunas funciones y procedimientos se repiten innecesariamente en el departamento	81
17	Se realizan a mano procedimientos que pueden ser Automatizados	82
18	En la empresa se divulgan fácilmente los conocimientos	83
19	El grado de socialización que hay dentro de la empresa tiene relevancia en el intercambio del conocimiento	84
20	Hay mecanismos para recolectar y hacer uso de los conocimientos que generan los trabajadores	85
21	La información generada en el departamento está organizada adecuadamente para su fácil acceso	86
22	Existen mecanismos adecuados para almacenar la información y evitar que esta se pierda o sea usada en forma inadecuada	87
23	La trasmisión y uso de la Información en la empresa optimiza el cumplimiento de la visión y misión de la organización	88
24		

INTRODUCCIÓN

El concepto conocido como gestión del conocimiento, nace en la década de los años noventa como una respuesta a la necesidad impuesta por el mercado. El ámbito empresarial demanda, un alto índice de renovación para ser competitivo con respecto al resto de las empresas que existen en el mercado. Por lo que la innovación se hace una condición indispensable para la supervivencia y el crecimiento empresarial de una firma. Se puede decir que la gestión del conocimiento consiste en la capacidad de generar nuevos conocimientos a partir de algunos datos y experiencias acumuladas, además que ordena, organiza y distribuye los conocimientos que ya existen en la misma organización. Es el proceso por el que una empresa innova y compite con las demás de manera más eficiente.

La gestión del conocimiento está compuesta de información de datos y de forma empírica e igualmente de conocimiento de verdades, creencias. Estos datos son capturados, así como procesados y asimilados por los trabajadores convirtiéndolos en una información con un determinado propósito.

Esta gestión del conocimiento se puede aplicar a cualquier empresa pública o privada, siendo de mucho beneficio para quien la adopte. Estas empresas estarían dotadas de un departamento de gerencia de gestión del conocimiento. La gerencia de la gestión del conocimiento y el resto de los departamentos es bidireccional.

Por una parte, de los departamentos que conforman una empresa se transmite la información que los empleados han transformado en conocimientos, los que transmiten en algunos casos a un departamento de gerencia de gestión del conocimiento. Por otro lado, la gerencia utiliza ese conocimiento y lo distribuye según las necesidades de los departamentos, utilizando las diferentes herramientas de que se dispongan, pudiera ser la red e Intranet, el correo electrónico, las bases de datos, los archivos e incluso, se recomienda el uso de una biblioteca de la empresa, dónde se pueda consultar la bibliografía siempre relacionada con el ámbito de la empresa. A la vez dicho

departamento se encargaría de obtener los datos, gestionar la información y distribuirlas a los departamentos que la requieran.

De la misma manera, los empleados tienen que gestionar sus datos e información y transmitirla al departamento de gerencia del conocimiento, por lo que existe el *feedback* y una comunicación fluida entre ambos. Esto motiva a los empleados y los hace partícipes de los objetivos de la empresa. La gerencia de la gestión del conocimiento tiene como una de sus principales funciones la orientación a los empleados para gestionar sus datos de manera eficaz y así lograr una reducción de tiempo y esfuerzo, y a la misma vez, una mejor gestión del tiempo.

El trabajo que se presenta a continuación pretende Proponer Estrategias de Gestión de Conocimiento para el mejoramiento del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A.

El estudio corresponde a un trabajo de campo, de tipo descriptivo, en la modalidad de proyecto factible, quedando estructurado en seis capítulos. Capítulo I: El Problema, Capítulo II: Marco Teórico, Capítulo III: Marco Metodológico, Capítulo IV: Análisis de los resultados, el Capítulo V donde se plantea la propuesta, el Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones y finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que sirvieron de soporte para la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento y formulación del problema:

En la actualidad las organizaciones están enfrentando cambios acelerados y profundos que son producto de la globalización, la explosión de las tecnologías de información y las telecomunicaciones y la gerencia basada en calidad y tienen una importancia fundamental en la configuración de la sociedad actual.

Estos cambios hacen imperativa la necesidad de que las organizaciones modernas dispongan de una estructura flexible de adaptación y aprendizaje continuo, que les permita responder efectivamente a las demandas y expectativas de sus clientes, sean estos internos o externos.

Es evidente entonces, que el conocimiento se convierte en el factor fundamental para la creación de valor, y por tanto, constituye la fuente principal de generación de ventajas competitivas de cualquier organización. Lo que da lugar al concepto de sociedad del conocimiento o sociedad de aprendizaje, que refleja el dinamismo del proceso de generación y aplicación de los conocimientos.

Por todas estas consideraciones, una de las grandes preocupaciones de la alta gerencia de las organizaciones es la forma de capitalizar el conocimiento del recurso humano, a los fines de que se pueda reflejar en la eficiencia y eficacia de los procesos relacionados con la gestión de servicios y/o productos; y que en definitiva determinan el éxito en el cumplimiento de la misión en el mercado en el cual compiten o en la sociedad.

Pero el conocimiento, para que proporcione las máximas ventajas debe ser correctamente gestionado, de allí nace el concepto de Gestión del Conocimiento, que de acuerdo a Del Moral (2007):

Consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución (p.12)

En la definición anterior se observa claramente que la gestión del conocimiento tiene el propósito de disponer del conocimiento tácito y explícito para una institución, y se produce en un ambiente de trabajo en equipo que equilibra el individualismo y la cooperación, minimizando la competencia entre los miembros de la institución. Todo esto favorece el funcionamiento de la organización y, consecuentemente, produce mejores resultados, es decir, mejores productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas.

Es importante recalcar que el fin primordial de la gestión del conocimiento reside en la agregación de valor tomando como base el conocimiento organizacional, por ello es necesario aprovechar la nueva información generada y la experiencia de las instituciones y de sus componentes, para obtener conocimiento nuevo para su uso posterior y por tanto, para crear ventajas estratégicas sostenibles. (Davenport y Prusak, 1998).

En muchos casos la gestión del conocimiento es liderada desde los departamentos de Recursos Humanos, con el respaldo político de la alta dirección, y con apoyo funcional de los especialistas en nuevas tecnologías (concretamente, las TIC). En otros casos, la intención de desarrollar un programa de gestión del conocimiento se queda en la implantación de Intranet y poco más. Es evidente que toda la empresa debe implicarse y comprometerse con la gestión del conocimiento, y el área de Marketing desde su especialidad tiene un papel fundamental que cumplir. La gestión integral de su inteligencia potencia la importancia y el papel de los responsables de Marketing en los programas de Gestión del Conocimiento. A la vez, la gestión

del conocimiento y el aprovechamiento de su inteligencia contribuyen a que toda la empresa se comprometa con la cultura de marketing y con la orientación al cliente, que se concreta en el plan estratégico que contiene la misión, visión, valores y objetivos de la organización. (Berné, Múgica y Yagüe, 1996).

El departamento de marketing, tiene una amplia necesidad de generar conocimientos para la empresa en las siguientes áreas:

Clientes.- Dentro del ámbito externo, este es el principal elemento ya que sin la existencia de tal no podría existir una empresa. Las especificaciones requeridas por los clientes hacen necesaria la creación del conocimiento dentro de la empresa, puesto que las especificaciones varían con cada uno de ellos. Es necesaria la vinculación cliente-empresa, debido a que el nuevo conocimiento será producto de la integración entre el conocimiento del cliente y el conocimiento de la empresa.

Competidores.- El vigilar el entorno de los competidores es vital para las empresas. El conocimiento aplicado por un competidor, debe ser adquirido y decodificado por la empresa, debido a que al acceder a este, es posible trabajar en modificaciones para mejorarlo, ó desarrollar nuevo conocimiento con bases similares pero con una mejor estructura basándose en la ventaja que ofrece el conocer al competidor.

Situación del Mercado.- Conocer como se mueve el producto y servicio, establecer las fuerzas externas que influyen en su posicionamiento es necesario, para establecer el plan de marketing.

Marketing interno.- El departamento debe estar integrado por personas que sean capaces de lograr objetivos, centrados en la misión y visión de la compañía. En este aspecto, todos los empleados deben estar conscientes de la importancia de compartir el conocimiento y documentarlo. El trabajo en equipo y la solución de problemas así como las estrategias de mercadeo deben involucrar a todas las áreas de la organización. (Adcock, Bradfield, Halborg y Ross, 1995).

Si la empresa es capaz de crear nuevos modelos de negocio o de orientarlos hacia estos nuevos modelos, intensivos en conocimiento, es posible fidelizar a los clientes, innovar, enriquecer el Capital Humano y obtener una clara ventaja competitiva sostenida.

Para diferenciar la oferta, las organizaciones deben explotar el conocimiento crítico inherente a los productos y servicios. Englobar la Gestión del Conocimiento en la implantación de soluciones de mercado será el factor más importante de diferenciación y de éxito.

En este aspecto, todas las organizaciones y en especial las relacionadas con el área farmacéutica requieren una estrategia de diferenciación basada en los análisis de mercado y la gestión de conocimiento.

Realizar una estrategia competitiva, para lograr colocar los distintos productos, implica un análisis de los elementos tangibles e intangibles y un adecuado manejo de la información. De esta forma, se establecen relaciones entre los distintos procesos, a través de mapas de procesos, subprocesos, procedimientos, instructivos de trabajo, planes de calidad y demás elementos del sistema.

Se requiere entonces hacer uso del mercadeo estratégico, pues se deben desarrollar planes y actividades que le permitan a la empresa mantener y aumentar su posición en un mercado cada vez más competitivo, por lo cual es necesario integrar a todos los miembros y recursos en el logro de metas comunes de la organización y en una comunicación adecuada con el entorno.

De esta forma es necesario, que cualquier contacto de la empresa con su entorno se encuentre alineado a la visión, misión y valores de la compañía. Desde un comercial de radio, hasta el patrocinio de un acto benéfico, desde las palabras que dice el presidente en un evento, hasta la forma como se deshacen de los desechos al final de la cadena de producción, todo es capaz de afectar la reputación de la empresa, la lealtad de marca de los consumidores y el valor de dicha marca.

Un plan estratégico se concreta en los planes de cada área de la organización y depende de la forma en que se recogen los datos e información,

como se analiza y clasifica y qué conocimientos se obtienen de esta información. Es así como el plan estratégico para ser exitoso y lograr cumplir los objetivos de la organización requiere una adecuada gestión del conocimiento. (Duncan, 2004).

Las tecnologías de información han simplificado enormemente este proceso, pues permiten construir bases de datos que relacionan la información de los clientes, emplear medios electrónicos para interactuar con ellos y utilizar este conocimiento para producir la demanda y diseñar productos a la carta adaptándolos a sus características, preferencias y necesidades.

Resumiendo las estrategias de comunicaciones integradas de mercadeo, le permiten a las empresas posicionar la marca, segmentar adecuadamente el mercado para atender los distintos nichos y mejorar la competitividad usando al máximo los recursos comunicacionales en un mundo globalizado, altamente competitivo y con clientes potenciales cada vez mas informados y exigentes y necesitan a su vez hacer uso de una adecuada gestión del conocimiento, para que todos los miembros orienten sus esfuerzos al logro del objetivo común, haciendo uso de medios de tecnología e información, creando, compartiendo y almacenando el conocimiento que se produce al desarrollar los planes.

Con respecto a esto, Distribuidora Atlantis 1, C.A, es una empresa venezolana líder fundada en 1996, con sede en Caracas, Distrito Capital, dedicada a la representación, venta y distribución de equipos y material médico especializados. Son representantes exclusivos en Venezuela de: Boston Scientific (USA) [Urología, Gastroenterología, Neuroradiología], Pentax Medical (USA/Japón) [Endoscopia], de Richard Wolf (Alemania) [Urología, Cirugía, Trauma, Ginecología, ORL], Laborie (Canadá) [Urodinamia], EMS (Suiza) [Litotripcia], Acclarent (USA) [ORL] entre otros.

La empresa posee la representación exclusiva de PENTAX que son equipos de Video y Fibro Endoscopia Flexible, Ultrasonido Endoscópico (Diagnóstico y Terapéutico), Tecnología Confocal; RICHARD WOLF que fabrica equipos de Endoscopia Rígida y Flexible para Cirugía, Urología, Ginecología, Otorrinolaringología, Artroscopia, Quirófanos Inteligentes; EMS Swiss Lithoclast y Dolorclast, equipos de Litotripcia Intracorpórea y Tratamiento

de Dolor mediante Ondas de Choque; LABORIE que son Equipos de Urodinamia para control de Incontinencia y Neuroestimulación y LUMENIS que son equipos Holmium Láser para Urología, Oftalmología, Dermatología, Neurocirugía, Ginecología y Cirugía Estética.

El área comercial está constituida por tres gerencias de Ventas una de GASTRO y ORL otra que lleva Cirugía, Urología y Estética y otra que lleva Neuroestimulación y Neurovascular y una coordinación de mercadeo.

Se observa que las tres unidades trabajan en forma independiente, lo que dificulta compartir información y tener una visión global sobre el cumplimiento de objetivos en el marco del plan estratégico del grupo. Cada unidad cuenta con su propia unidad de análisis, usa sus propios sistemas de información y sus programas, pero no hay mecanismos para que esta información sea compartida por las demás unidades. Unido a esto, la fuerza de venta de cada unidad, realiza los análisis y reuniones con su propio grupo, lo que hace que se pierda la oportunidad de compartir estrategias y además la empresa no tiene un mecanismo para acumular el conocimiento adquirido por los miembros de las distintas áreas de mercadeo.

2. Formulación del Problema

De lo expuesto surge la interrogante que permitirá el desarrollo de la investigación:

¿Qué Estrategias de Gestión de Conocimiento pueden utilizarse para el mejoramiento del Departamento de Mercadeo de las unidades de venta que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A?

3. Objetivo General:

Proponer Estrategias de Gestión de Conocimiento para el mejoramiento del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A

4. Objetivos específicos:

Evaluar la situación actual del Departamento de Mercadeo de las unidades de venta que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, en Venezuela con relación a la gestión del conocimiento.

Diagnosticar si los planes y procedimientos de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, están alineadas con el plan estratégico del grupo.

Describir los principios fundamentales que pueden ser utilizados por la gerencia del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, en Venezuela en la Gestión del Conocimiento.

Formular una estrategia para la gestión del conocimiento, con el fin de desarrollar lineamientos estratégicos para el intercambio, difusión, y registro del conocimiento asociado al departamento de mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A

5. Justificación de la investigación:

Este estudio, desde la perspectiva teórica, contribuye a establecer y describir una estructura de relaciones entre los diferentes agentes y situaciones

que definen variables fundamentales de la Gestión del Conocimiento en el marco del plan estratégico de las organizaciones y sus unidades de mercadeo. A la vez esta investigación podría estimular a otros investigadores a seguir ampliando en futuros estudios acerca de este tema.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo sugiere la utilización o aplicación de un método y de una técnica para la formulación de una estrategia basada en la gestión del conocimiento para mejorar la efectividad en el intercambio, difusión, y registro del conocimiento asociado al departamento de mercadeo, cuando una organización cuenta con varias unidades de negocio. Adicionalmente aporta un instrumento que puede servir a otros investigadores que aborden problemas donde se requiera evaluar la situación actual de manejo de información y conocimiento en relación a los procesos de mercadeo y los planes estratégicos organizacionales.

Desde el punto de vista práctico esta investigación contribuye a la solución de problemas que afecten directa o indirectamente la productividad y efectividad en organizaciones que requieran gestionar el conocimiento, lo cual puede constituirse en un riesgo para la continuidad de la organización.

Finalmente, se pretende que los resultados del presente trabajo constituyan un ensayo de interpretación sobre una compleja realidad para cuya caracterización se aportan indicios, elementos de juicio, evaluaciones parciales y nuevas interrogantes sobre la Gestión del Conocimiento en relación a las unidades de negocio que trabajan basadas en el Plan Estratégico de la Organización.

6. Viabilidad:

La investigación se considera viable, dado que hay acceso a fuentes de información secundaria, debido a que el tema está siendo tratado como elemento importante de valor en las organizaciones. En segundo lugar, dado que una de las autoras, está relacionada con la organización objeto de

estudio, tiene acceso a información primaria, aportada por el personal que trabaja en el área de Mercadeo y que le permitirá obtener los datos para desarrollar la propuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- Antecedentes de la Investigación

Casale (2006), elabora una investigación con el título de: La gestión del conocimiento en la optimización de los procesos logísticos, para obtener una Especialización en Negocios Internacionales, para la Universidad Metropolitana.

En esta investigación se definen las sociedades del conocimiento, la gestión del conocimiento y se abordan las relaciones y diferencias entre las nociones de dato, información y conocimiento. Se caracteriza el conocimiento, se definen los modelos de gestión del mismo, se analizan las herramientas de gestión de conocimiento, así como la importancia de la gestión del mismo para el desarrollo organizacional, todo esto a la luz de diferentes autores. Seguidamente, se trata el tema de cuál es la vinculación de la sociedad del conocimiento a los negocios internacionales. Luego, se aborda el tema de la logística, describiéndose el origen de la misma, las diferentes etapas de su evolución, para entrar finalmente en la descripción de los diferentes procesos logísticos. Una vez establecido este marco conceptual, se analiza la inserción o vinculación de la sociedad del conocimiento y los procesos logísticos.

El autor concluye que se dio el paso de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, siendo éste el factor responsable del tránsito. Anteriormente, los tres factores de creación de riqueza en una economía eran la tierra, el trabajo y el capital. Actualmente se ha agregado el conocimiento, que se genera al procesar la información que se maneja. La gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de los

objetivos estratégicos. Gestionar el Conocimiento viene a ser la gestión de los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo.

Carpóforo (2009), elabora una tesis con el título de: Gestión de conocimiento en una empresa de petróleo y gas, para optar al título de: Magister en Ingeniería Gerencial en la Universidad Metropolitana.

La investigación tuvo como objetivo diagnosticar el manejo del conocimiento en el departamento de Procura de una de las Empresas Petroleras más grandes y antiguas a nivel mundial.

El estudio, de carácter cualitativo, se apoyó en el marco conceptual de la Gestión del Conocimiento para desarrollar la investigación. Para la recolección de los datos, se utilizó un cuestionario compuesto por 13 preguntas abiertas de opinión, elaboradas con base en 3 modelos seleccionados del marco referencial: Modelo de Gestión de KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre, el Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi, y el modelo de Gestión de Conocimiento de Fraunhofer- IPK.

El instrumento se aplicó a 54 empleados de la empresa, de los cuales 43% respondieron al cuestionario. Por cada pregunta se determinaron elementos genéricos, que permitieron agrupar las respuestas en tablas de frecuencia para la observación. Las respuestas fueron analizadas bajo 2 perspectivas: la primera, un estudio de las opiniones con base al proceso de Procura y la segunda, un contraste de las opiniones con los elementos principales de los 3 modelos de Gestión de Conocimiento seleccionados.

Los resultados obtenidos del estudio permitieron concluir que la gestión del conocimiento se realiza de manera innata, sin un modelo preestablecido como parte de las estrategias y planes de la empresa. Como factor principal limitante para el aprendizaje organizacional destacó las capacidades de aprendizaje del departamento. El elemento que caracteriza al departamento y que influye en el aprendizaje es la Gestión del Personal. La creación del conocimiento se da principalmente a través de reuniones, trabajo en conjunto,

documentación de procedimientos, guías, mejores prácticas y lecciones aprendidas, así como el asesoramiento por parte del personal con mayor experiencia. El proceso de negocio de mayor importancia para la generación de valor, en relación al conocimiento, fue el desarrollo e implementación de estrategias de adquisición de bienes y servicios, apoyándose de los estándares globales y la capacitación del personal. Los controles y la medición a través de indicadores son elementos que aseguran el continuo aprendizaje en la organización.

Marcano (2009), elabora una investigación con el título de: “Gestión del Conocimiento como Soporte del Modelo de Negocios de una Institución Bancaria” para optar al grado de Magister en Administración, mención Gerencia de Empresas.

El objetivo de esta investigación fue elaborar una propuesta de modelo de negocio de una institución bancaria apoyado en la gestión del conocimiento, que permitiera la mejora continua de sus productos y procesos acordes a los cambios y requerimientos del entorno, y con esto, la generación de ventajas competitivas con un buen margen de rentabilidad para dicha institución.

La investigación realizada fue proyectiva y la estrategia adoptada para responder el problema planteado fue la investigación documental de libros de texto, revistas y páginas web, incluyendo la modalidad de campo, ya que se realizaron encuestas cerradas y entrevistas semiestructuradas a una muestra intencional, no probabilística, con lo cual se pudo diagnosticar la situación actual de la empresa objeto de estudio, determinando que la empresa ha venido adoptando medidas para promover la gestión del conocimiento, pero que es necesaria una mayor integración y orientación de la estrategia de dirección, personas, procesos y tecnología hacia una gestión del conocimiento eficaz que permita generar mejores y mayores resultados empresariales.

Seguidamente se desarrolló una propuesta de modelo de negocios factible basado en la gestión del conocimiento, para permitir una mayor eficiencia y eficacia que se transformen en valor para la organización, planteándose la mejora de los servicios de la Intranet Corporativa, cubriendo con ello el objetivo propuesto. Posteriormente se identificaron las herramientas

de gestión del conocimiento a incorporar formalmente en la organización, que permitirán fortalecer el modelo propuesto.

También se describieron los cambios que deben suscitarse en la empresa objeto de estudio para poder implantar la propuesta de modelo. Por último se recomendó la implantación de los cambios y el desarrollo de las mejoras de la Intranet de forma paulatina.

Tavares y Trujillo (2008), realizaron una investigación para optar al título de magister en ciencias administrativas que tuvo como objetivo: “Determinar si las estrategias de las comunicaciones integradas de mercadeo aplicadas por la empresa Wella de Venezuela Cosmédica C.A, en la línea de productos Sebastián Trucco, han tenido el efecto deseado sobre el comportamiento del consumidor, en el Área Metropolitana de Caracas durante el primer trimestre del año 2007”. El estudio fue de tipo descriptivo, utilizó como metodología la investigación de campo; como técnica de recolección de datos se usó la encuesta y como instrumentos una entrevista al gerente de marca de la empresa y un cuestionario dirigido a los consumidores de cosméticos. Los autores de la investigación concluyeron que las comunicaciones integradas de mercadeo tienen como propósito buscar la preferencia del consumidor e incentivar en él una actitud positiva de compra, a través de un trabajo sinérgico de diferentes disciplinas comunicacionales como el mercadeo directo, la publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales. En base al estudio realizado se determinó que la empresa Wella conoce las comunicaciones integradas de mercadeo, pero no tiene un plan específico para su aplicación. La empresa estudiada centra su estrategia de mercado en la publicidad y el mercadeo directo. Los productos de la línea Sebastián Trucco son poco conocidos por el público y éste considera que no se les ha dado la publicidad adecuada. Los autores recomiendan implementar un plan de comunicaciones integradas de mercadeo, relacionado con los planes estratégicos de la empresa, integrando los mensajes y estableciendo mediante un estudio de mercado las actividades de promoción adecuadas para llegar a mayor cantidad de consumidores potenciales.

Correa (2008), realizó un estudio de carácter documental, en la Universidad Simón Rodríguez, que tuvo como objetivo general describir las dimensiones de las comunicaciones integradas de mercadeo. El trabajo describe las características de esta forma de mercadeo, los modelos para desarrollar los estudios en esta óptica y los factores que influyen en la conducta del consumidor como parte de este enfoque. La autora llega a la conclusión de que las comunicaciones integradas de mercadeo son un conjunto de herramientas de mercadeo y comunicación (publicidad masiva, mercadeo directo, ventas promocionales y relaciones públicas), reconociendo el rol estratégico de cada una y combinándolas en un plan genérico para ofrecer un impacto comunicacional máximo, que según los modelos de comunicaciones integradas de Duncan y Schultz-Wang tienen como objetivo conseguir y reforzar la lealtad de los clientes, para así añadir valor a la marca y que en las comunicaciones estratégicas deben participar todos los miembros de la organización, tomando como base el plan estratégico y en especial la visión y misión de la empresa para lograr el adecuado posicionamiento de marca y producto.

2. Bases Teóricas

Aunque el término conocimiento está ligado a la existencia misma del hombre, ha adquirido en el momento actual una especial relevancia, con la aparición de un nuevo paradigma que se caracteriza por la rapidez del cambio en las tecnologías que le sirven de soporte específico, a “la globalización, el incremento de la cultura económica del consumidor o cliente y el conocimiento y la información (intangibles) como elementos que mayor valor añaden al producto o servicio” (Castro, 2004, p.69).

De ahí la necesidad de analizar las aristas fundamentales que posee, a través de la revisión de la literatura especializada, con el objetivo de descubrir sus principales dimensiones y las tendencias que caracterizan su gestión en el presente, como punto de partida para investigaciones relacionadas con este interesante tema.

El término conocimiento tiene un origen que se remonta a los albores de la humanidad. Confucio, filósofo chino, destacó su importancia cuando planteó que “la esencia del conocimiento es tenerlo y aplicarlo, o no tenerlo y confesar la ignorancia”. Luego Platón lo definió como “creencias justificadas por la verdad” y su discípulo Aristóteles consideró que “todos los hombres por naturaleza desean el conocimiento”.

En su acepción actual el diccionario de la lengua lo define como “acción y efecto de conocer” y según el diccionario filosófico es “el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y reproduce en el pensamiento humano”.

Sveiby Karl (2001), uno de los principales estudiosos de su gestión, entiende el conocimiento como *capacidad de actuar*. El énfasis de la definición está en la acción: una capacidad para actuar, un conocimiento, solo puede ser demostrado con la acción.

El conocimiento que se aprende de otro, no abandona al emisor, pero se añade al conocimiento del receptor. El conocimiento existe dentro de las

personas y se deriva de la información, aunque no es información simplemente. Los datos, son números, palabras, sonidos o imágenes no necesariamente organizados. La información, son datos que han recibido un procesamiento y tienen un significado claro y definido. El conocimiento, sin embargo, implica generar acción con la información que proviene de esos datos (Fig. No. 3).

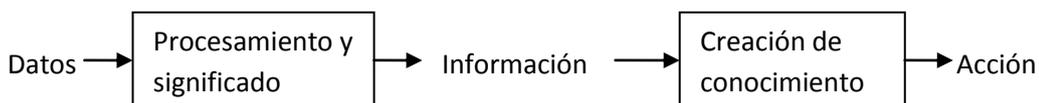


Figura Nº 1. Generación de conocimiento. *Fuente:* Las autoras (2010)

Percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición. Del otro lado, concebir es la actividad mental mediante la cual resultan conceptos e ideas a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje. Se debe diferenciar el entender de comprender, se entiende un hecho, una relación, una palabra, un método, en cambio, se comprende una serie, un sistema, un plan. La comprensión es una aptitud elevada del pensamiento humano.

Hay que tener en cuenta que de acuerdo a Badarocco (1992) los límites entre los distintos tipos de conocimiento son porosos y esto es lo que permite la libre circulación entre ellos. Existe diferencia entre conocimiento migratorio (empaquetado, articulado y móvil) y conocimiento insertado. El conocimiento migratorio puede estar contenido en los diseños, en las máquinas y en la mente de los individuos mientras que el conocimiento insertado reside fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las normas concretas, actitudes y flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos.

La clasificación del conocimiento más conocida sigue dos dimensiones: la ontológica y la epistemológica. Las múltiples epistemologías sobre conocimiento se sintetizan en el trabajo de Polanyi (1962) quien distingue entre

conocimiento explícito y tácito. El conocimiento explícito se puede expresar mediante palabras y números, o cualquier otro dato codificado. Sin embargo, el conocimiento tácito, como la percepción subjetiva o las emociones, no se puede instrumentalizar y se transmite en determinados contextos y acciones; es muy personal y difícil de verbalizar o comunicar. Respecto a la dimensión ontológica Spender (1996) considera dos niveles: individual y colectivo señalando los siguientes tipos de conocimiento:

TABLA No. 1

Tipos de conocimiento.

	Individual	Social
Explícito	Consciente	Objetivo
Implícito	Automático	Colectivo

Fuente: Spender, J.C. (1996) La autoevaluación según los modelos de la gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización

En el conocimiento consciente los agentes reconocen y pueden comunicar su parte a la generación de rentas empresariales. En el conocimiento automático se aplica el conocimiento tácito sin ningún esfuerzo. El conocimiento objetivo depende de los mecanismos institucionales como las patentes para proteger su transferencia, así como la metodología que la comunidad practica para acumular y comunicar evidencias. Cuando una metodología objetiva (científica) subyace en las conversaciones menos estructuradas de una comunidad, el conocimiento objetivo se convierte en conocimiento tácito.

La dinámica del conocimiento implica movimientos continuos, intercambios y transformaciones de un tipo de conocimiento a otro, consciente o no. Partiendo del conocimiento individual se produce un proceso de interacción continua que va del individuo al grupo (combinación / socialización) y del grupo al individuo (externalización / internalización).

Dado que el conocimiento es un concepto que implica una búsqueda individual de su significación por parte de cada unidad de análisis (individuo, grupo, organización grupo íterorganizativo), ya que comprende tres funciones:

el pensar (inteligencia), el querer (voluntad y componente emocional) y el hacer (acción), hay que admitir su carácter indisociable de la persona y de la sociedad en la que se desarrolla. En este sentido, las múltiples manifestaciones del conocimiento son complejas combinaciones de estados personales e interacciones sociales, que varían continuamente retroalimentándose en bucles múltiples.

Marshall citado por Balbastre (2001), fue el primer autor que señaló al conocimiento como motor principal del progreso económico, y a partir de él fue que se comenzó a valorar el conocimiento como un recurso que tiene características específicas que dificultan su imitación y su transferencia. Por tanto, aquella empresa que gestione de forma eficiente su conocimiento podrá disfrutar de una mayor ventaja competitiva en el mercado. En palabras de Nonaka y Takeuchi (1995), “sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a nuevas tecnologías y productos” (P.65). Es por ello, que en la actualidad el estudio de los instrumentos que tienen las empresas para la creación de conocimiento y de la gestión de ese conocimiento se hace imprescindible.

2.1 La Información en las Organizaciones

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define información como la “Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.”

La información puede presentarse de diferentes formas: impresa o escrita en papel, almacenada electrónicamente, transmitida por correo o utilizando medios electrónicos, presentada en imágenes, o expuesta en una conversación.

2.2 Importancia de la Información en las Organizaciones

La información es uno de los recursos más valiosos e importantes de las organizaciones, es por esa razón que su acceso y su control constituyen una de las fuentes del poder. Partiendo de que el poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización, de tal forma que para comprender totalmente el comportamiento organizacional, hay que saber cómo se adquiere y se ejerce.

Dada la vinculación entre la información y el poder, es apropiado incluir el criterio de Robbins (2004), un autor destacado en el comportamiento organizacional, para establecer una definición de poder: “capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A” (p.366).

La norma ISO 176/SC 2/N 544R2 (2003) justifica la importancia de la información al valorarla como un activo que, como otros activos comerciales importantes, es esencial para el negocio de una organización.

2.3 Concepto de Comunicaciones

La comunicación, en términos de Robbins (2004), debe abarcar la “transferencia y comprensión de significados” (p.284). En una organización la comunicación cumple cuatro funciones principales, a criterio de este autor: controlar la conducta de los miembros, fomentar la motivación, proporcionar un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales, y finalmente, ofrecer información para la toma de decisiones.

La comunicación en las organizaciones actualmente se fortalece y enriquece mediante tecnologías de computación: correo electrónico, enlaces de intranet y extranet, y videoconferencias.

2.4 La Gestión en las Organizaciones

2.4.1 El Concepto de Gestión

El concepto de gestión de una organización desde la óptica de la norma ISO 9000:2000, abarca el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Entonces, cuando se hace referencia a un sistema de gestión de una organización, desde el mismo punto de vista, se está hablando de un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

2.4.2 Metodología de Gestión PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)

El PHVA es una metodología dinámica que puede ser desplegada dentro de cada uno de los procesos de la organización y sus interacciones; está íntimamente asociado con la planificación, implementación, verificación y mejora.

En esta metodología se entiende por procesos a un “conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”. ISO 9000: (2000) Las actividades que la definen son las siguientes:

- “Planificar” Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de las partes interesadas y las políticas de la organización;
- “Hacer” Implementar los procesos;
- “Verificar” Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- “Actuar” Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

En la Figura N° 2 se muestra la secuencia de la metodología PHVA.



Figura No. 2. Metodología PHVA **Fuente:** ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, Diciembre (2003).

Se puede lograr la implementación, mantenimiento y la mejora del desempeño de un proceso mediante la aplicación del concepto PHVA en todos los niveles dentro de una organización.

2.5 El enfoque a Procesos en las Organizaciones

El estándar internacional ISO 9000: (2000) establece que:

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Igualmente el estándar hace referencia a que el enfoque basado en procesos es uno de los ocho principios que se han identificado para

ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización a una mejora en el desempeño; este enfoque establece que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos” (p.vi).

Una actividad que utiliza recursos, y se gestiona de manera que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos” En la siguiente figura se ilustran los elementos de un proceso:

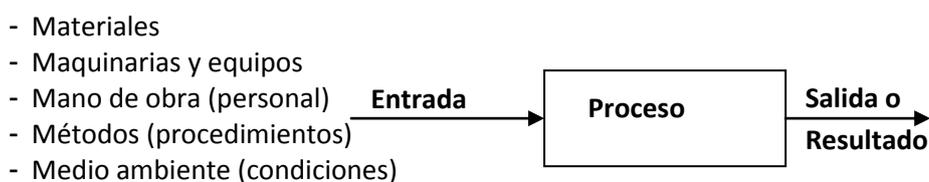


Figura No. 3. Elementos de un Proceso *Fuente:* Las autoras (2011).

A continuación en la Figura No. 6 se presenta el modelo de gestión de calidad basado en proceso utilizado por la familia de norma ISO 9000: 2000, en la figura se aprecia el papel significativo que juegan los clientes para definir los requisitos como elementos de entrada.

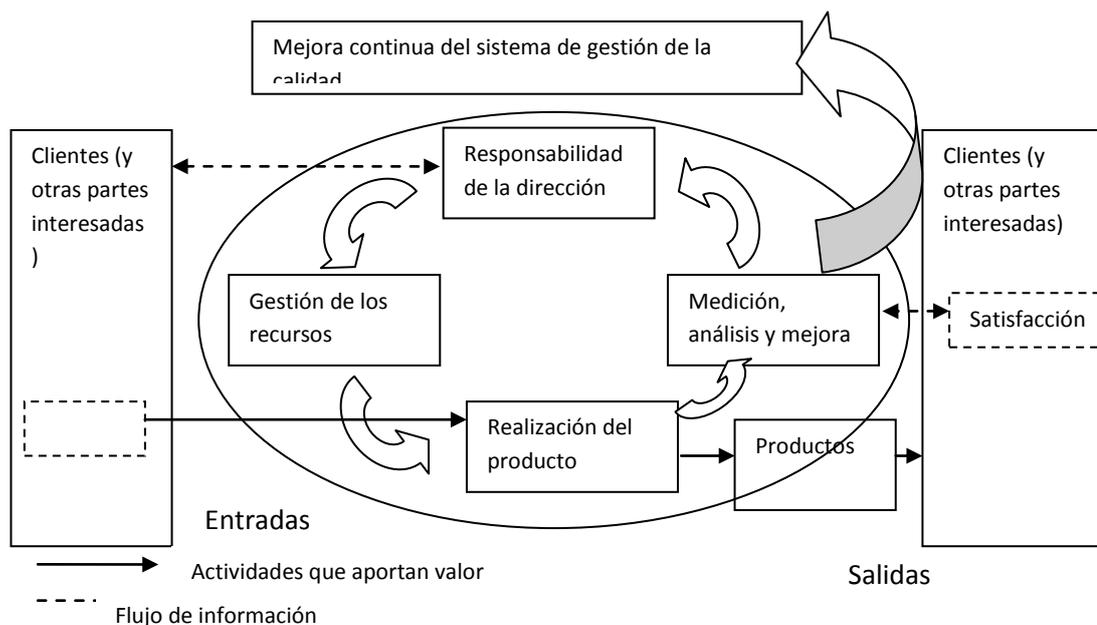


Figura No. 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos **Fuente:** Norma ISO 9000:2000

2.6 Evolución histórica del conocimiento

Los cuatro factores de creación de riqueza económica han sido siempre la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento, pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha ido variando con el tiempo.

Para llegar a comprender la realidad actual hay que partir del momento en que la actividad agraria tuvo su influencia en la sociedad. Cuando se empezó a tener conciencia de lo que significaba tener un bien el hecho de tener una porción de tierra, ser un hacendado o terrateniente daba cierta posición de status o poder ya que se poseía un factor de producción y en ese momento la actividad económica pasaba por los frutos que daba la tierra.

A medida que la historia fue avanzando se pasó de una etapa agraria a una etapa industrial. La era industrial trajo muchas modificaciones a la forma de vida en ese entonces, la gente comenzó a abandonar los campos para

trasladarse a las ciudades, y las ciudades crecieron enormemente como resultado de esta nueva forma de vida.

La revolución industrial acarrió una transformación también en el concepto de capital. El capital ya no significaba tener una porción de tierra sino que se incorporaron la tenencia de máquinas, bienes de producción o cualquier tangible que significaba producir bienes de consumo.

Todo pasaba por la combinación de músculos, máquina y materiales, todo lo que acompañaba a ello servía para incrementar la producción; a los servicios se los consideraba únicamente como un medio para incrementar la producción en escala de un producto.

El crear valor en un consumidor no era tenido en cuenta porque estaba fuera de la producción, conocer el mercado estaba fuera de la fábrica por lo tanto no tenía sentido. En la época industrial la fabricación empezaba y terminaba en la fábrica.

La importancia relativa que se le atribuye al factor “conocimiento” es el elemento que ha provocado el punto de inflexión en el tránsito de “la sociedad industrial” a “la sociedad de la información” o como se conoce hoy día “la sociedad del conocimiento”.

Adicionalmente, se puede agregar que la tarea de hacer productivo el conocimiento es una tarea de la administración. De esta manera, la gestión del conocimiento implica la explotación continua del conocimiento para desarrollar nuevos y diferentes procesos y productos dentro de las organizaciones.

La gestión del conocimiento (Knowledge Management, KM) es, sin género a dudas, una de las áreas de mayor velocidad de crecimiento en tecnologías de la información y que está engendrando docenas de nuevos productos. Incluye la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

2.7 El conocimiento y su vínculo con la gestión en el proceso estratégico de la organización.

Se ha escrito mucho acerca de conocimiento organizacional en general y de gestión del conocimiento en particular, en un intento de posibilitar la concienciación de la importancia del asunto para las empresas, ayudándolas en la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento.

Para Méndez (2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de la inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

2.8 La gestión de cambio

Partiendo del concepto de cambio organizacional, el cual Gimón (2004) define:

La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional

Los Cambios se originan por la interacción de fuerzas, éstas se clasifican en:

Endógenas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la

necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, entre otras.

Exógenas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente (tanto físico como económico).

Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas.

El Aprendizaje involucra los siguientes cambios: Hay aprendizaje cuando se observan cambios de conductas.

Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, dentro de éstas se podrían enumerar las siguientes:

- Hacer participar democráticamente a los miembros de la organización en el proceso de la planificación.

- Contar con un personal idóneo.

- Ir formando el personal o en muchos casos incentivarlo para que se prepare.

- Concientizar a los miembros de la organización sobre las incidencias de los cambios y las secuelas negativas de la no implementación de los mismos.

2.9 El proceso del conocimiento en la organización.

Para Balbastre (2001), la gestión del conocimiento “obtiene y comparte bienes intelectuales”, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba las actividades para generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva.

Tissen, Andriessen y Lekanne citados por Balbastre (2001) dividen la gestión del conocimiento en:

- Gestión funcional del conocimiento: las compañías, conscientes de la necesidad de distribuir información en la organización, están empleando una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento. (Fig. No 7)

- Gestión estratégica del conocimiento: establece un equilibrio del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en conformidad. (Fig. No. 8).

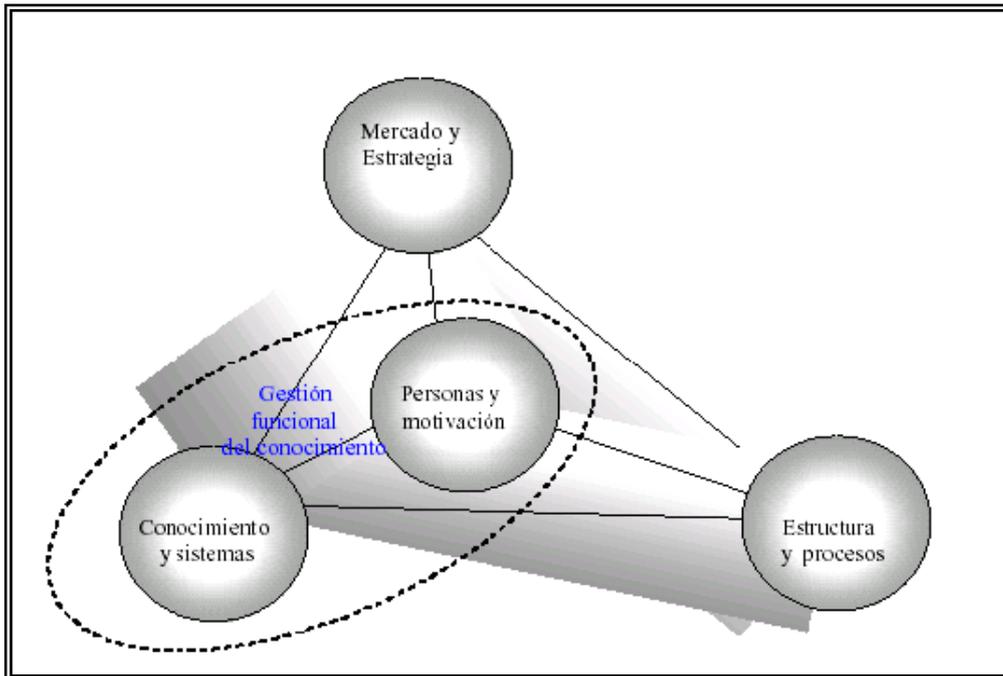


Fig. No. 5 Gestión Funcional del conocimiento **Fuente:** Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne, D citados por Balbastre (2001).

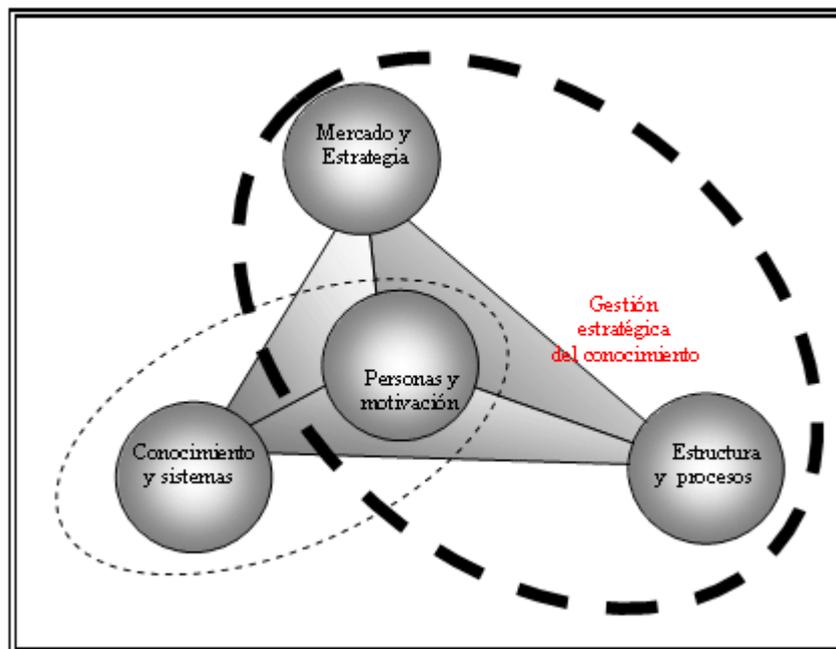


Fig. No. 6. Gestión estratégica del conocimiento **Fuente:** Tissen,R., Andriessen D., y Lekanne D, citados por Balbastre (2001).

Para Revilla (2001) Toda organización “es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo la facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a escala individual”.(p.32) .

Revilla (op.cit) sintetiza los siguientes cinco facilitadores que dinamizan los flujos de conocimiento: “Liderazgo, Cultura, Tecnología, Sistema de medición y Política de Recursos Humanos “(p.42)

Las estrategias organizacionales respecto a la implantación de la Gestión del Conocimiento asumen diferentes componentes enfocados a tratar el conocimiento en su ciclo de vida muy similar a los de la información dentro de la Gestión de Información.

La gestión del conocimiento debe convertirse en una disciplina práctica que ayude a mejorar la gestión interna de las organizaciones y propicie el desarrollo de una cultura organizacional, donde la integración e interacción de la información y el conocimiento no tengan barreras.

Uno de sus valores principales es la completa coherencia que tiene con técnicas tales como la gestión de la calidad, la reingeniería, el benchmarking, la planeación estratégica y otras basadas también en conocimiento. Es lógico plantear que la Gestión del Conocimiento en la organización es sólo el comienzo de un proceso necesario para la toma de decisiones concretas, relacionadas con el cumplimiento de los objetivos. Por ello la implantación de un sistema de gestión del conocimiento puede contribuir al eficaz funcionamiento de otros sistemas de gestión partiendo de que:

- Se maximiza el rendimiento del aprendizaje.
- Se considera la información como un recurso más de la organización.
- Se reutiliza la información almacenada y se incorpora en los procesos funcionales y operacionales de la organización.
- Se garantiza la durabilidad de la información.
- El proceso de aprendizaje es continuo.

- La capacitación es efectiva porque las personas de forma individual y colectiva se sienten implicadas en su propio desarrollo de forma activa.

- Al estar documentados los principales conocimientos:

- Se elimina el peligro de pérdidas cuando un trabajador abandona la organización.

- Los problemas no se vuelven repetitivos.

- Se estimula la habilidad para relacionar ideas, conceptos y conocimientos.

En el caso de la empresa objeto de estudio, la organización y en especial el departamento de mercadeo no cuenta con planes para gestionar el conocimiento y documentar los conocimientos adquiridos.

2.10 Importancia del conocimiento en las organizaciones

En cualquier empresa, la cadena de suministros depende del conocimiento que se tenga sobre materias primas, planeación, manufactura, distribución, entre otros factores. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos requiere conocimiento sobre las necesidades de los consumidores, nuevos descubrimientos científicos, nueva tecnología, mercadeo.

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

- El mercado es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.

- Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Las funciones del personal de administración se han ido reduciendo, así como los mismos niveles administrativos. Existe la necesidad de reemplazar la manera informal en la

que se gerenciaba el conocimiento en las funciones administrativas por métodos formales dentro de procesos de negocios orientados al cliente.

- La presión de la competencia está reduciendo el tamaño de los grupos de empleados que poseen el conocimiento de la empresa.

- Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir del mismo. Los empleados cada vez tienen menos tiempo para hacer esto.

- Está creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.

- Existe la necesidad de manejar cada vez mayor complejidad en empresas pequeñas y con operaciones transnacionales.

- Cambios en la dirección estratégica de la empresa pueden causar pérdida de conocimiento en un área específica. Una decisión posterior que retome la orientación anterior puede requerir ese conocimiento, pero el empleado que lo posee puede ya no estar en la empresa. (Macintosh, 1997).

En el caso de la empresa objeto de estudio, en la industria farmacéutica, se produce una alta rotación de personal o porque otras empresas ofrecen mejores condiciones. Cuando el personal ya capacitado y que domina el área de mercadeo se va, se lleva todos los conocimientos, pues no existe en Atlantis, un mecanismo para acumular estos saberes.

2.11 El conocimiento. Requisitos para su gestión como activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener.

En el mismo artículo, Macintosh(op.cit), menciona que existen muchos problemas asociados con encontrar los activos de conocimiento requeridos y luego ser capaz de utilizarlos de una manera eficiente y con una relación costo-

beneficio apropiada. Para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas necesitan:

- Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.

- Ser capaz de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento.

- Compartir y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Esto implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.

Algunos métodos y herramientas enfocadas a la ingeniería del conocimiento permiten, desde hace algún tiempo, resolver el problema del uso del conocimiento de la empresa. Estos métodos proporcionan procedimientos estrictos de diseño y construcción de aplicaciones basadas en conocimiento. También existen herramientas que ayudan en la captura, modelamiento, validación, verificación y mantenimiento del conocimiento para desarrollar dichas aplicaciones. Sin embargo, estas herramientas no dan apoyo al proceso de gerencia del conocimiento corporativo.

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

En el caso de la empresa objeto de estudio, se espera proponer el diseño de un modelo que permita la gestión del conocimiento, en especial usando herramientas para su captura y que permitan que el personal pueda utilizarlo y ampliarlo y que este permanezca en la empresa ante una eventual renuncia de la persona que lo aportó.

2.12 El factor humano en la gestión del conocimiento.

Se ha escrito mucho acerca de conocimiento organizacional en general y de gestión del conocimiento en particular, en un intento de posibilitar la concienciación de la importancia del asunto para las empresas, ayudándolas en la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento.

Para Méndez (2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de la inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

2.12.1 Actitudes del personal

Robbins (2004), presenta las actitudes como “juicios, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos que manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo” (p.14).

Se puede inferir entonces, que "actitud" y "opinión" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace. Por lo que se puede definir entonces actitud como el concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La convicción de que “discriminar es malo” es un enunciado de valor. Tal opinión es el componente cognoscitivo de una actitud y prepara el contexto para la parte crucial de la actitud, su componente afectivo, su parte emocional o sentimental.

En este sentido para la empresa Atlantis C.A, sería importante tomar en cuenta al momento de seleccionar el personal, no solamente el conocimiento y experiencia que tiene la persona, sino su inteligencia emocional, que le permite trabajar en equipo, adaptarse a los cambios y liderizar en forma positiva en caso de la gerencia.

A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables. Por ejemplo Robbins (op.cit.), manifiesta que “los mensajes publicitarios pretenden modificar las actitudes hacia cierto producto o servicios” (p.71).

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque influyen en el comportamiento en el trabajo, regularmente, si los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes de tiempos y procesos conspiran para hacerlos trabajar más por el mismo o menos dinero, es conveniente tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, qué relación guardan con el comportamiento actual en el puesto y cómo podrían cambiarse.

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional centra su atención en las muy escasas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral. De acuerdo al citado autor, casi toda la investigación del comportamiento organizacional se interesa en tres actitudes: (a) satisfacción en el trabajo, referida como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. (b) Participación en el trabajo, que se refiere a la participación en el trabajo es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participando activamente en él, y considerando que su desarrollo laboral es importante para su propio valor. Y (c) Compromiso con la organización que se traduce en la habilidad y el deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades y prioridades de la empresa.

2.12.2 Sensibilización, concientización y educación

Adoptar un enfoque de gestión del cambio en las iniciativas de sensibilización reviste una importancia crucial, dado que contribuye a reducir la

diferencia existente entre un problema determinado y las respuestas humanas a las necesidades de cambio, incluso si se trata de un cambio cultural.

El uso de los principios clave de la gestión del cambio (por ejemplo, la aplicación de un criterio selectivo a las comunicaciones en función del grupo destinatario, la participación, la formación y la evaluación) contribuirá a alcanzar los objetivos de las iniciativas de sensibilización y brindará una plataforma sólida para programas futuros o de seguimiento.

En este sentido el plan de gestión de conocimiento contempla la participación de los empleados y su adiestramiento y evaluación como parte importante para el éxito de la propuesta.

Un programa de sensibilización sobre la gestión del conocimiento deberá:

- Representar un punto de referencia y un motor para una serie de actividades de sensibilización, formación y educación relacionadas con la gestión del conocimiento, algunas de las cuales ya pueden existir, pero posiblemente deban ser objeto de una mayor coordinación y optimización;

- Transmitir las directrices o prácticas importantes recomendadas que sean necesarias para crear, capturar, almacenar, difundir, y administrar el conocimiento.

- Informar a las personas de sus responsabilidades en relación con la gestión del conocimiento;

- Estimular a las personas a adoptar las directrices o prácticas recomendadas;

- Crear una cultura del conocimiento más arraigada, con una comprensión y un compromiso de amplio alcance.

2.13 Estrategias de gestión del conocimiento

2.13.1 El talento en las organizaciones

De acuerdo a Dante (1998) el talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un

entorno y organización determinados. El talento estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción.

El talento es más que conocimiento, ya que implicaría unos resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades. A continuación se recoge su propuesta de la pirámide del conocimiento (o del talento).

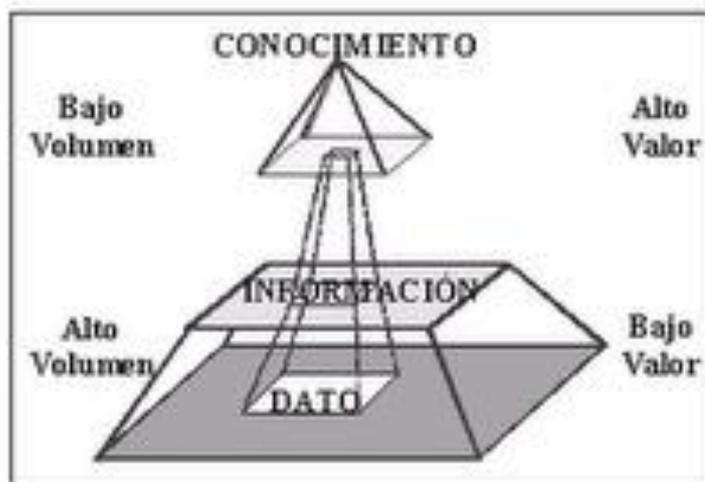


Figura No. 7 La pirámide del talento. Fuente: Las autoras, (2011)

Lo que interesa a la organización es la creación y desarrollo del talento organizativo y eso es precisamente lo que se obtiene gestionando el talento, principalmente de dos formas:

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir, a través de las políticas de captación. Atlantis, la empresa objeto de estudio, hace énfasis en el conocimiento y experiencia del personal que contrata pero toma poco en cuenta el perfil de competencias a nivel de inteligencia emocional, como capacidad de trabajar en equipo, análisis del entorno, liderazgo, forma en que toma decisiones, etc.

- Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa; lo cual se alcanza, básicamente, forzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

Las organizaciones tienen que buscar todo tipo de estrategias para atraer y fidelizar a sus empleados. Una de las más interesantes, además de crear un clima laboral adecuado y de construir una cultura de empresa idónea, es mimar al empleado, mimar el talento. Con un trato individualizado, ya que no todos los empleados son iguales ni tienen las mismas inquietudes y motivaciones. La empresa debe esforzarse en darle a cada uno lo que necesita en cada momento.

En el logro de ventajas competitivas es necesario e importante diseñar estrategias que faciliten la explotación del conocimiento del personal, en función del desarrollo de la inteligencia organizacional como base de una cultura organizacional adaptativa.

2.13.2 Estrategias para implementar la Gestión del Conocimiento

En opinión de Hansen (1999), hay dos tipos básicos de estrategias para implementar la Gestión del Conocimiento, las cuales responden al enfoque a partir del cual se implante.

La codificación consiste en almacenar los conocimientos en bases de datos u otra fuente de información accesible de manera que cuando alguien las necesite, acceda con facilidad a ello. Esta estrategia se lleva a cabo en las organizaciones donde los productos y los servicios que se brindan son estándares, de manera que el conocimiento sea reutilizable. Se extrae del conocimiento adquirido en una ocasión, los datos del usuario y cliente para el que se hizo el trabajo y se coloca en una base de datos accesible a todos los empleados, en este caso la inversión tecnológica es necesaria.

En esta estrategia, el conocimiento se puede gestionar mediante el establecimiento de mecanismos que permitan depositarlo en la organización y hacerlo accesible a todos, es decir, crear fuentes de información, Bases de Datos Corporativas o Sistemas de Expertos, en los que los empleados vayan depositando conocimientos y experiencias.

La personalización se basa en la constitución de formas eficientes de comunicación entre personas. Se parte de la idea de que el conocimiento a impartir es tácito y que solo el contacto entre personas puede garantizar que pase de uno a otro miembro de la organización.

Se aplica en organizaciones que brindan servicios o productos altamente personalizados al cliente. Las personas que trabajan en estas organizaciones son creativas e innovadoras. La comunicación a través de cualquier medio es de vital importancia, las ventajas de la informatización de la sociedad impone su utilización. Siempre que se halla una mayor interacción entre personas se logrará que el conocimiento tácito se convierta en explícito y éste vuelva ser tácito, reflejado en las experiencias e ideas individuales.

Pero antes de definir la estrategia a seguir, las organizaciones deben dejar preestablecidas algunas cuestiones fundamentales, que pueden ser: desde compartir los mismos códigos lingüísticos, crear una estructura de compartir los conocimientos, hasta la creación de una adecuada infraestructura tecnológica. Al respecto, Macintosh enumera las siguientes cuestiones:

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

Las estrategias organizacionales respecto a la implantación de la Gestión del Conocimiento asumen diferentes componentes enfocados a tratar el conocimiento en su ciclo de vida muy similar a los de la información dentro de la Gestión de Información. Probst (2003) en su *Managing Knowledge* (Manejo del Conocimiento) resume estos componentes:

- **Objetivos del conocimiento:** determinar el conocimiento que necesita la organización, la cultura, la importancia del conocimiento en las estrategias organizacionales.

- **Balance de Conocimiento:** localizar el conocimiento, quiénes son los expertos y qué conocimiento poseen, realizar mapas de conocimiento.

- **Adquirir conocimiento:** combinar las capacidades de generación interna de conocimiento con identificación de los que se encuentran en el exterior, para la obtención de la cultura organizacional. Generalmente se realiza mediante la contratación de personas capaces.

- **Desarrollar conocimiento:** generar conocimiento combinando el que ya se tiene, mediante la utilización de la tecnología en la creación de un mecanismo de conocimiento colectivo.

- **Compartir conocimiento:** determinar quién precisa conocimiento, para hacerle llegar el mismo. Hay que desarrollar mecanismos de incentivos y cambiar la cultura de que "el conocimiento es poder y no se debe compartir"

- **Uso del conocimiento:** diseñar una política inteligente de recursos humanos, donde se entienda que las personas son las principales bases de datos de la organización, más allá de la infraestructura disponible.

- **Medida del conocimiento:** utilizar algún mecanismo para medir el valor del conocimiento disponible o su nivel de utilización.

Estos aspectos evidencian que la Gestión del Conocimiento es un proceso que interactúa con casi todos los subsistemas de la organización y la importancia de una adecuada utilización del conocimiento en las organizaciones con el propósito de hacerlas más competitivas, pero, es necesario enfatizar (en correspondencia con el último paso mencionado en la estrategia antes indicada) que los esfuerzos serán en vano si no se tiene la medida de la eficacia (o ineficacia) de la Gestión del Conocimiento en los diferentes niveles organizacionales.

2.14 Evaluación de la Gestión del Conocimiento

Evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento, como plantea el último paso, es la contrapartida del desarrollo y actualización de una Gestión del Conocimiento en función de las exigencias de la competencia. Dado su carácter intangible se deben buscar indicadores relacionados con el funcionamiento organizacional, el impacto de los servicios y productos de la organización en el mercado y otros elementos organizacionales. Lara (2003) señala algunos de estos indicadores, a saber:

- Incremento de los niveles de satisfacción del usuario.
- Elevación de la tasa de crecimiento producto / empleado.
- Incremento de la participación de mercado.
- Reducción de los costos por productos.
- Incremento del índice de empleados satisfechos.
- Incremento cualitativo y cuantitativo de las comunicaciones.
- Elevación de los niveles de impacto por productos.
- Crecimiento de los índices de liderazgo.
- Retención de empleados.
- Incremento del índice de motivación.
- Crecimiento de la base de conocimiento.
- Reducción de tiempo de respuesta a la demanda.

Lo antes planteado evidencia que el proceso de Gestión del Conocimiento en la organización es multifacético, en el cuál el Capital Intelectual juega un papel primordial tanto en la conformación de la estructura tecnológica, de herramientas, entre otros; como en la disseminación e interacción del conocimiento.

En el proceso de aprendizaje organizativo y desarrollo de la cultura organizacional la entidad juega el papel primordial, pues estos procesos se derivan de una interacción entre un conjunto de elementos de gestión como son: cultura, estilo de dirección o liderazgo, la estructura organizativa, la estrategia empresarial, los recursos humanos, y la gestión de los sistemas de información y comunicación, entre otros.

2.15 Principios de la Gerencia del Conocimiento

El profesor Thomas H. Davenport (1998), de la Universidad de Texas, enfoca la gerencia del conocimiento desde un punto de vista pragmático al describir diez principios generales para el gerenciamiento del conocimiento, los cuales, una vez comprendidos por una organización, pueden servir de base para generar estrategias y tácticas detalladas. Los diez principios expuestos por Davenport son:

Gerenciar el conocimiento es costoso: el conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son:

- Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.
- Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, entre otras acciones.
- Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.
- Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento.
- Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.

La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología: a pesar de los avances en la inteligencia artificial, no puede decirse aún que se tenga una máquina que pueda reemplazar a los humanos completamente. Los hechos demuestran que las organizaciones que desean una efectiva gerencia de su conocimiento, requieren una alta dosis de esfuerzo humano. Los humanos son muy buenos para ciertos tipos de actividades, los computadores lo son para otras.

Los humanos son costosos y malhumorados, pero se acomodan mejor en ciertos aspectos del manejo del conocimiento. Cuando se busca entender el conocimiento, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, los humanos son la mejor opción.

Los computadores y los sistemas de comunicación, por otra parte, son buenos para otro tipo de tareas, por ejemplo para la captura, transformación y distribución de conocimiento altamente estructurado que cambia rápidamente. Los computadores se están haciendo cada vez más útiles en realizar las mismas tareas sobre conocimiento menos estructurado, tal como texto e imágenes. Dada esta mezcla de habilidades, se requiere construir ambientes de gerencia de conocimiento "híbridos" en los que se utilice tanto a personas como a computadores de manera complementaria.

Cuando se están compilando bases de datos de conocimiento organizacional, se requiere incluir apuntadores a personas. Cada entrada de conceptos y prácticas se envía a un editor, quien define su utilidad y relevancia. Estos conceptos y prácticas se deben describir de manera concisa para captar el interés del lector y deben incluir el nombre y número telefónico de una persona que pueda describirlo en detalle. El uso de esta base de datos está creciendo y consolidándose, y cada director de división se preocupa porque su división se encuentre bien representada en la base de datos.

La gerencia del conocimiento es altamente política: No es para nadie un secreto que "el conocimiento es poder" y, por lo tanto, no sorprende que la

gerencia del conocimiento tenga un trasfondo altamente político. Si el conocimiento está asociado con el poder, el dinero y el éxito, entonces también está asociado con intrigas.

¿Qué significa la política alrededor del conocimiento para una gerencia del conocimiento efectiva? Algunos gerentes despreciarán la política alegando que ellos solos pueden encontrar la solución. Pero un gerente del conocimiento astuto debe reconocer y cultivar la política. El hará lobby para lograr el uso y la valoración del conocimiento, hará negocios entre quienes tienen el conocimiento y quienes lo utilizan, cultivará la opinión de ciertos líderes de gran influencia para que sean quienes adopten las propuestas nuevas sobre gerencia del conocimiento. Al nivel más alto, tratará de moldear la manera como se gobierna el conocimiento para su mejor utilización en la organización.

La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento: los recursos clave de un negocio como el trabajo y el capital, tienen funciones organizacionales dedicadas a su administración y gerencia. El conocimiento no puede ser bien gerenciado hasta que algún grupo en la empresa tenga la clara responsabilidad de hacer ese trabajo. Dentro de las tareas que ese grupo puede llevar a cabo está el recolectar y categorizar el conocimiento, establecer una infraestructura orientada al conocimiento y monitorear el uso del conocimiento.

La gerencia del conocimiento brinda más beneficios a partir de "mapas" que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías: existe la tentación en la gerencia del conocimiento de crear un modelo jerárquico o arquitectura del conocimiento similar a la Propedia de la Enciclopedia Británica, la cual gobierna la colección y categorización del conocimiento. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones han tenido mejores resultados dejando que el "mercado" del conocimiento actúe mediante sencillamente proveer y ubicar el conocimiento que sus clientes parecen querer. La dispersión del conocimiento tal como se describe en un mapa puede

ser ilógica, pero es más útil para un usuario que un modelo hipotético de conocimiento que sea bien entendido por sus creadores, pero que tal vez nunca se llegue a implantar completamente. La ubicación del conocimiento organizacional es la actividad individual que probablemente más influye en que haya mayor acceso al mismo.

Dejar que el "mercado" funcione quiere decir que los gerentes de conocimiento tratan de hacer el conocimiento tan atractivo y accesible como sea posible y luego observan qué tipo de conocimiento es solicitado y con qué términos específicos. En general casi nunca los clientes que llaman para solicitar asesoría utilizan los mismos términos que utilizan los expertos para describir su trabajo. La función de conectar las necesidades del cliente con la experticia disponible, se debe realizar por medio de un sistema de búsqueda y recuperación en línea. Este sistema es un "mapa", diccionario o libro de sinónimos de términos técnicos.

Cada término tiene un significado principal y varios sinónimos. El propósito debe ser que en la base de datos figuren los términos que utilizan los clientes para describir sus necesidades. Para hacerlo, se deben agregar los términos que no tienen una búsqueda exitosa en la base de datos. Muchas de las búsquedas infructuosas se deben a errores de escritura, pero algunos son nuevos términos o sinónimos que se agregan a la base de datos.

Modelar el conocimiento sobre la base de diccionario de sinónimos ha resultado más fácil de navegar y más satisfactorio para los clientes y analistas, que sobre una base jerárquica, porque los nuevos términos tendían a quedar ubicados a niveles inapropiados dentro del árbol. Dicho enfoque ha producido un mapa de conocimiento en vez de un modelo del mismo.

Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia son acciones no naturales: Algunas veces es de sorprenderse cuando el conocimiento no se comparte o no se utiliza, pero se podría ejercer mejor la función de gerentes de conocimiento si se reconociera que la tendencia natural es la de esconder nuestro conocimiento y mirar con sospecha a los demás. Para poner nuestro

conocimiento en un sistema y buscar el conocimiento de otros se necesita no solamente tratar sino, además, conducir un gran esfuerzo motivador para lograr ese objetivo.

Si un gerente del conocimiento está consciente de este principio, no debe dar por hecho que el conocimiento se comparta. No debería asumir que con disponer de la tecnología, automáticamente cambiará la actitud de los usuarios y comenzarán a compartir, o que hacer la información disponible necesariamente hace que la gente la utilice. Debemos estar conscientes de que compartir y utilizar el conocimiento y la información, tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, y compensación.

Hay algunas firmas que están comenzando a evaluar y recompensar a su personal por compartir y utilizar el conocimiento, algunas la realizan a través de la evaluación de desempeño de sus empleados. Otras empresas evalúan a sus gerentes en base, no solo al resultado de sus decisiones, sino también al conocimiento e información aplicados en su proceso de toma de decisiones.

La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento: Es importante direccionar y mejorar el proceso genérico de la gerencia del conocimiento, pero donde el conocimiento es generado, utilizado y compartido intensivamente es en unos pocos y específicos procesos del negocio que se basan en conocimiento. Los procesos específicos varían en cada firma e industria, pero de todas maneras incluyen investigación de mercado, diseño y desarrollo de productos, y aún hasta procesos transaccionales tales como configuración de órdenes y precios. Si se reconoce que se deben hacer mejoras reales en la gerencia del conocimiento, también se deben hacer mejoras en los procesos clave del negocio.

El acceso al conocimiento es sólo el principio: Si el acceso al conocimiento fuera suficiente, habría largas filas a la entrada de las bibliotecas. El acceso es importante, pero la gerencia exitosa del conocimiento también

requiere atención y compromiso. Se dice que la atención es el dinero efectivo de la era de la información.

Para que los consumidores o clientes del conocimiento presten atención al conocimiento, deben llegar a ser más que receptores pasivos. Se puede lograr un contacto más estrecho con el conocimiento al tener que resumirlo o reportarlo a otros, utilizando juegos basados en roles y juegos basados en el uso del conocimiento, y recibiendo el conocimiento por contacto estrecho con los proveedores del mismo. Esto es particularmente importante cuando el conocimiento que se va a recibir es tácito.

La gerencia del conocimiento nunca termina: Los gerentes del conocimiento pueden sentir que si pudieran poner el conocimiento de su organización bajo control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de la gerencia del conocimiento son de nunca acabar. Tal como ocurre con la gerencia de personal o financiera, nunca llega el momento en que se pueda decir que el conocimiento está completamente administrado o gerenciado.

Una razón por la cual la gerencia del conocimiento no termina, es que las categorías del conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, enfoques administrativos, asuntos de regulación, inquietudes de los clientes, siempre están apareciendo. Las compañías cambian sus estrategias, estructuras organizacionales, productos y enfatizan el servicio. Los nuevos gerentes y profesionales tienen nuevas necesidades de conocimiento.

Este cambio rápido en el ambiente del conocimiento significa que las firmas no deberían gastar mucho tiempo en modelar un área particular de conocimiento. Mientras transcurre el tiempo para terminar, pudiera ser que las necesidades hayan cambiado completamente. En vez de esto, las descripciones de ambiente de conocimiento pudieran ser una solución rápida, aunque no perfecta, y sólo tan extensa como su uso lo requiera.

La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento: no es claro en muchas organizaciones quién es el dueño o quién tiene el derecho de uso del conocimiento de sus empleados. ¿Es comprado o alquilado?; ¿es todo el conocimiento en la cabeza del empleado propiedad del

empleador?; ¿qué hay del conocimiento almacenado en archivadores o discos de computador?; ¿qué hay del conocimiento de los consultores, mientras están prestando el servicio?; o ¿los empleados de una firma de outsourcing?

Pocas firmas tienen políticas que tengan en cuenta estos asuntos. Muchas organizaciones han retenido el conocimiento de sus empleados (al menos el que han desarrollado entre los 5 y 9 años) como propiedad de la corporación. Si embargo, muchos cambios han hecho ese enfoque más difícil. Los empleados cambian con más frecuencia a nuevos empleos y organizaciones, la distinción entre la vida del trabajo y la vida del hogar es menos acentuada, hay más trabajadores de "contingencia". De cualquier manera, pocas firmas han hecho un buen trabajo para extraer y documentar el conocimiento de sus empleados en el pasado. Si el conocimiento está llegando a ser un recurso más valorado en las organizaciones, se debe prestar más atención a los aspectos legales de la gerencia del conocimiento.

Posiblemente el mayor problema en aumentar los aspectos legales de la gerencia del conocimiento será el aumento del número de abogados que requieran. La rama de la propiedad intelectual es el campo de mayor crecimiento en la profesión legal y crecerá aún más rápido.

2.16 Objetivos y actividades relacionadas con la gerencia del conocimiento

Basados en la definición de la gerencia del conocimiento como un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas oportunidades, Quintas y otros (1997), proponen una serie de objetivos y actividades que se deben cumplir dentro de la gerencia del conocimiento de una empresa:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.

- Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.

- Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.

- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

Actividades:

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.

- Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.

- Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.

- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos etc.)

- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.

- Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en ese nuevo conocimiento (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas).

- Asegurarse que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa. Las actividades propuestas tienen influencia sobre diferentes niveles y funciones organizacionales. Para que la gerencia del conocimiento tenga éxito, se deben combinar estas acciones con otras llevadas a cabo en diferentes partes de la organización y deben guardar coherencia entre sí. Los autores mencionados

recalcan la necesidad de armonizar las acciones de la gerencia del conocimiento con los siguientes componentes de la organización:

- Estructura y cultura organizacional: debe promoverse la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de "comunidades con intereses afines", por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose a sí mismos en una fuente y depósito de conocimiento.

- Administración de personal: se requiere sincronizar programas de reclutamiento y selección, ubicación, entrenamiento, desarrollo, retención, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad, y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.

- Procesos del negocio: es necesario generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para hacer cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo.

- Aplicación de tecnología: se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

Los aspectos descritos anteriormente son, solamente, un breve recuento de lo que abarca la gerencia del conocimiento. No obstante, los autores consideran que son suficientes para llevar a cabo el análisis de este proceso frente a la gestión tecnológica.

2.17 El Proceso de la Gerencia del Conocimiento

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

- Detección: en esta etapa se localizan modelos cognitivos y activos de valor para la organización, el cual radica en las personas. Es el recurso

humano de la organización quien determina las nuevas fuentes de conocimiento de acción.

Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna, como externas (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación)

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

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

a) Generación: es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.

b) Codificación: consiste en la representación del conocimiento de tal forma que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de un lenguaje de representación que se adapte de una forma adecuada a los requerimientos de la organización. Es conveniente destacar en este punto que la representación de codificación pueden diferir de la representación de almacenamiento ya que tienen objetivos diferentes: el primero va dirigido a las personas mientras que el segundo va dirigido a las máquinas.

c) Transferencia: consiste en establecer la forma de almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo, por ejemplo la Internet o la Intranet, considerando además, los criterios de seguridad y acceso. Adicionalmente se debe considerar las barreras temporales, de distancia y las de carácter social.

d) Filtración: el objetivo de esta etapa es disminuir el ruido en las consultas en los motores de búsquedas mediante el empleo de estructuras de

acceso simple y complejo tales como mapas de conocimiento, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

e) Presentación: la presentación de los resultados obtenidos de la etapa de filtración estará dirigida a personas o máquinas. En el caso de que la presentación esté dirigida a las personas, las interfaces deberán estar concebidas para abarcar el amplio rango de comprensión humana y en el caso de que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deberán cumplir todas las condiciones pertinentes.

f) Uso: esta etapa consiste en la aplicación del conocimiento obtenido en los problemas que se propongan resolver los usuarios del sistema.

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

2.18 Descripción de la Empresa

Distribuidora Atlantis 1, C.A., es una empresa venezolana líder fundada en 1996, con sede en Caracas, Distrito Capital, dedicada a la representación, venta y distribución de equipos y material médico especializados. Son representantes exclusivos en Venezuela de: Boston Scientific (USA) [Urología, Gastroenterología, Neuroradiología], Pentax Medical (USA/Japón) [Endoscopía], de Richard Wolf (Alemania) [Urología, Cirugía, Trauma, Ginecología, ORL], Laborie (Canada) [Urodinamia], EMS (Suiza) [Litotripcia], Acclarent (USA) [ORL] entre otros.

Visión

Ser la empresa líder en el suministro de servicios, equipos y productos de alta tecnología para la salud, reconocida por su seriedad, experiencia y el compromiso de su gente.

Misión

Mejorar la calidad del cuidado del paciente y la productividad del Sistema de Salud, proporcionando soluciones médicas de alta tecnología, siendo nuestro compromiso, ofrecer un servicio de máxima eficiencia a los profesionales de la medicina.

Valores

Ética y Honestidad: Cumplimos y respaldamos nuestras acciones con hechos.

Compromiso: Nos proponemos cumplir con las expectativas, las necesidades de servicio y atención a nuestro equipo de trabajo y clientes.

Respeto: Escuchamos y nos ponemos en el lugar de nuestro cliente para comprender sus necesidades.

Responsabilidad: Cumplimos con los acuerdos establecidos con nuestros trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad.

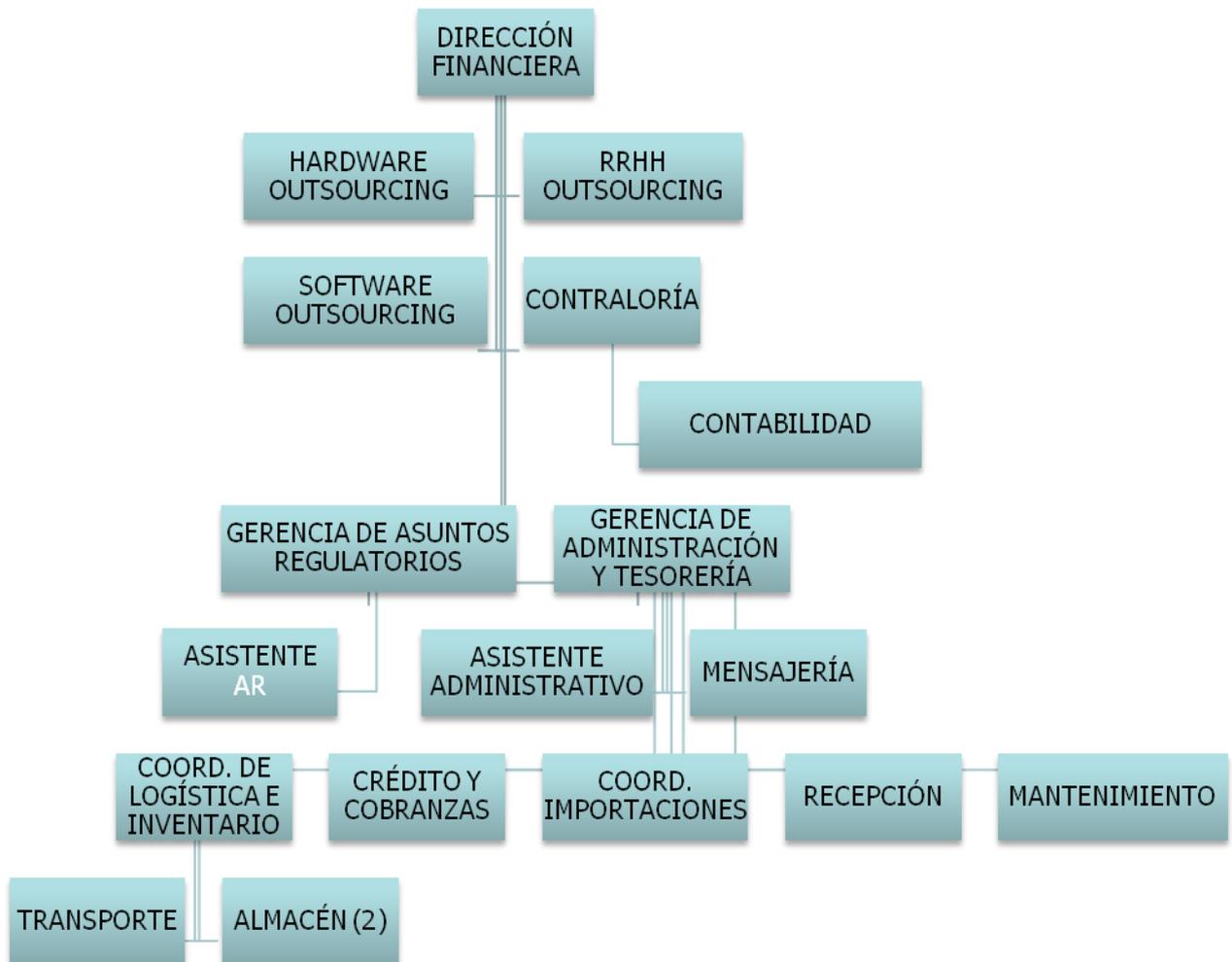


Figura 8. Estructura Administrativa.

Fuente: <http://www.atlantismedica.com/#>

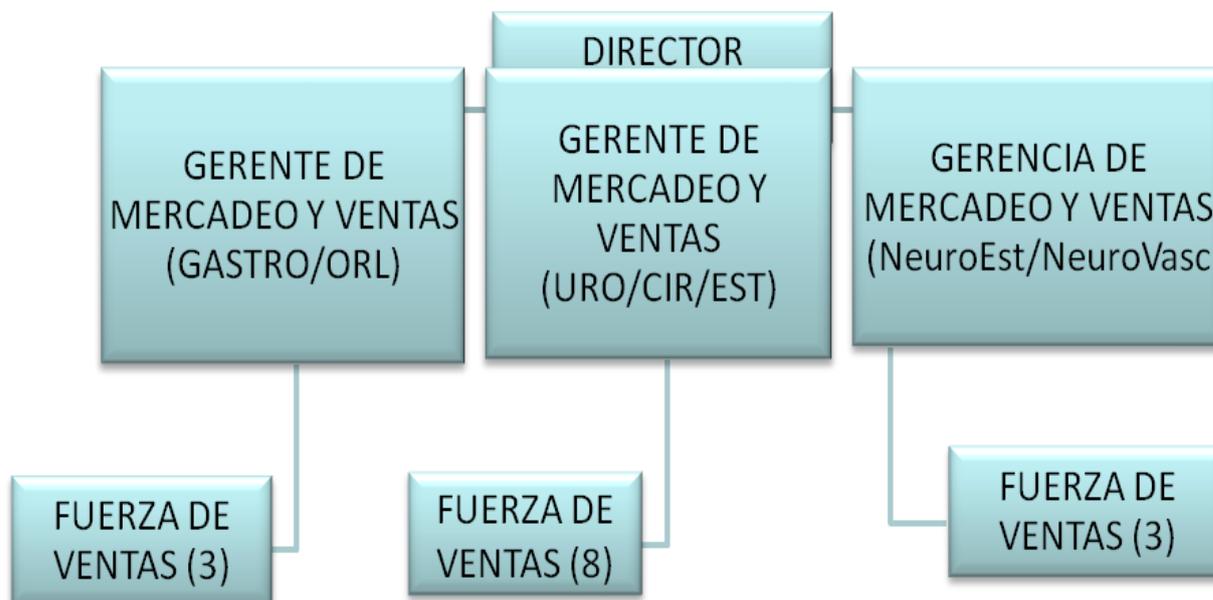


Figura 9. Estructura Comercial

Fuente: <http://www.atlantismedica.com/#>

2.19 Glosario de Términos

Almacenamiento del conocimiento. Mecanismo que permite conservar datos sobre el conocimiento y la experiencia relevante y valiosa de los miembros de una organización, con el fin de capitalizarlo para fortalecer la competitividad y excelencia, a través de medios electrónicos o físicos. El proceso de almacenamiento puede ser a nivel individual, grupal u organizacional.

Capital Estructural. Es la infraestructura construida por el Capital Humano que a su vez capacita y sostiene su productividad en la organización. Lo conforman: la estructura organizacional, el “saber cómo”, las políticas, tecnologías, procesos, marcas, patentes, copyrights, derechos de autor, certificados, artefactos, sistemas de apoyo empresarial, afiliaciones, publicaciones, biblioteca, Intranet, sitio Web, bases de datos, mejores prácticas

y lecciones. El Capital Estructural puede ser propiedad de la organización y por lo tanto se puede negociar.

Capital Relacional. Está conformado por todas las relaciones de una organización con sus asociados (aliados, proveedores, clientes, socios) que de alguna forma se encuentra estructurada, lo que le permite a sus miembros utilizarla repetidamente en el tiempo.

Captura del conocimiento. Es el proceso de plasmar el conocimiento de los miembros de la organización (especificaciones, prácticas, lecciones) en algún sistema de información físico o electrónico, con el fin de reducir el nivel de recursos requeridos para desarrollar un proyecto o actividad, acelerar el desarrollo de los nuevos miembros de la organización, e incrementar la eficiencia.

Conocimiento Explícito. Es el conocimiento que está codificado. Puede almacenarse en bases de datos y transmitirse a través de lenguaje formal y sistemático; políticas, descripciones, fórmulas, programas procedimientos, manuales. Contribuye a fortalecer la productividad de las organizaciones (eficiencia y efectividad).

Conocimiento Tácito. Es el conocimiento que reside en la mente de los individuos, subjetivo e intuitivo, específico al contexto, difícil de codificar, comunicar y transferir; experticia, intuición, habilidad para ejecutar, saber cómo y por qué. Contribuye a fortalecer la innovación en las organizaciones.

Conocimiento. Conjunto de experiencias, valores, información en contexto y vivencias internalizadas, que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

Creación de conocimiento. Es el proceso conformado por una secuencia de pasos que permiten transformar una experiencia en conocimiento que incluye: la ejecución de una actividad, la obtención de un resultado, el análisis por quienes participaron en la actividad, para relacionar sus acciones con los resultados y la modificación, de ser necesario, para obtener un mejor resultado en la siguiente oportunidad.

Gerencia del Conocimiento. Se centra en la identificación, optimización y gestión activa de los activos intelectuales, bien sea en la forma de conocimiento explícito o como conocimiento tácito que poseen los individuos o las comunidades. A veces se incluye lo que -en forma figurada- algunos consideran “conocimiento contenido en artefactos”.

Lección Aprendida. Aquella práctica que se genera de la experiencia y del análisis de cómo lograr que las tareas puedan hacerse mejor la siguiente vez, y que pudieran ser adaptadas a otras situaciones. Son producto de un ambiente que promueve la toma de riesgo calculado, donde los miembros de la organización sientan que los beneficios de considerar nuevas formas de hacer las cosas son mayores que los costos asociados (cultura de identificación, análisis y revisión de los errores), apoyado por algún sistema para su captura y transferencia.

Mapa de Conocimiento. Es el producto de un proceso colaborativo de identificación, evaluación y asociación de elementos de información o conocimiento, preferiblemente de forma visual, que permite identificar dónde se encuentra el conocimiento y cómo fluye. Los elementos de información o conocimiento que el Mapa de Conocimientos identifica y hace evidente incluyen tanto artefactos de información como al Capital Humano (calificar y cualificar su experticia) incluyendo sus redes de relaciones.

Transferencia del conocimiento. Es el desplazamiento del conocimiento a través del tiempo y el espacio de una persona o grupo a otro, con lo que se promueve la productividad y la innovación (generación de nuevas visiones).

Vínculo Electrónico. Mecanismo que permite interrelacionar archivos electrónicos y ofrecer acceso a recursos (humanos o de información) o servicios, de manera amigable, capitalizando la información previamente estructurada y orientado hacia una arquitectura del conocimiento que facilita la navegación del usuario en el sistema.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico llamado por algunos autores diseño de la investigación, tiene como propósito proporcionar un modelo que permita contrastar los hechos con la teoría mediante la elaboración de un esquema o plan que determine las operaciones que se llevaran a cabo (Sabino,2000).

1 Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación

La metodología utilizada, está enmarcada dentro de la investigación de campo, que Sabino (2000), define como aquella que “se basa en datos obtenidos directamente de la realidad” (p.38) y Ramírez (2002) define como aquella en la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural. En este caso los datos se obtuvieron en el Departamento de Mercadeo de Distribuidora Atlantis 1, C.A, consultando a los encargados de cada unidad en forma directa.

El diseño de la investigación fue de tipo No Experimental, que según la Universidad Santa María (2001), “se aplica a las investigaciones de campo donde no hay manipulación de variables” (p. 30). En este caso se describe la situación tal como se encuentra sin manipular los datos y variables.

La investigación fue de carácter explicativa sobre la cual Dankhe (2006), dice que los trabajos explicativos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis, para obtener información sobre sus causas y posibles

soluciones. En este caso se estudió la situación actual del Departamento de Mercadeo de las Unidades de Negocio, se analizó la forma en que se realiza la gestión de conocimiento y si esta permite cumplir con el plan estratégico de la organización. Una vez determinados los problemas presentes se elaboró una propuesta para mejorar la situación.

El estudio estuvo enmarcado dentro de la modalidad de proyecto factible, que la Universidad Experimental Libertador, UPEL (2001) define como: “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.7).

2 Variables de la Investigación

Tabla 2

Variables

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Indicadores
Evaluar la situación actual del Departamento de Mercadeo de las unidades de venta que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, en Venezuela con relación a la gestión del conocimiento.	Gestión de Conocimiento	Principios y herramientas que permiten el equilibrio del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización	-Unidad de Negocio. -Organización del Departamento -Automatización de gestión
Diagnosticar si los planes y procedimientos de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, están alineadas	Plan Estratégico	Documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo	-Análisis FODA -Plan Estratégico -Planes departamentales -Nivel de Comunicación.

con el plan estratégico del grupo.			
Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Indicadores
Describir los principios fundamentales que pueden ser utilizados por la gerencia del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, en Venezuela en la Gestión del Conocimiento.	Principios de Gestión de Conocimiento	Condiciones y elementos que facilitan la adecuada gestión del conocimiento en una organización	<ul style="list-style-type: none"> -Propósito estratégico - Autonomía E Integración - Fluctuación - Redundancia de información - Diversidad interna igual que la complejidad de su medio externo -Comunicación organizacional
Formular una estrategia para la gestión del conocimiento, con el fin de desarrollar lineamientos estratégicos para el intercambio, difusión, y registro del conocimiento asociado al departamento de mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A	Estrategias para la gestión del conocimiento	Herramientas que permitan obtener conocimiento implícito y explícito de la organización con el fin de recopilar, organizar, almacenar, compartir y transmitir la información con la finalidad de dar cumplimiento al plan estratégico de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento explícito -Conocimiento tácito -Recopilación de la información -Organización de la Información -Almacenamiento de la Información -Trasmisión y uso de la Información

Fuente: Elaboración Propia

3. Población y Muestra

Población es un conjunto de personas, documentos, instituciones, cosas o elementos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares referentes a la investigación, (Hurtado, 1997). La población del

presente estudio estará conformada por el personal que trabaja en el departamento de mercadeo de Distribuidora Atlantis 1, C.A.

A continuación se describe la organización del departamento:

Tabla 3
Organización del departamento de mercadeo

Unidad de Negocio	Director Comercial	Gerente	Vendedores
GASTRO y OR	1	1	3
Cirugía, Urología y Estética		1	4
Neuroestimulación y Neurovascular		1	3
Total	1	3	10

Fuente: Las Autoras (2012).

Según Sabino (2000), una muestra es una parte del todo que refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo.

Por lo pequeña de la población objeto de estudio se tomará su totalidad, es decir a las 14 personas del Departamento.

4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnica de recolección de datos que se usará en la presente investigación es la encuesta es una forma “de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas de estudio para luego,... sacar conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (Sabino, 2000, p. 155)

El instrumento utilizado en la presente investigación corresponde a un cuestionario. El cuestionario es un instrumento de recolección de datos, de papel y lápiz, integrado por un conjunto de preguntas que solicitan información

referida a un problema, objeto o tema de investigación, el cual es administrado a un grupo de personas. (Ruiz, 1998).

El cuestionario será aplicado al personal del departamento de mercadeo y será elaborado tomando en cuenta las variables e indicadores de la investigación.

La validez del cuestionario se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que quiere medir. (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). La validez es un concepto del que pueden tenerse distintas evidencias relacionadas con el contenido, el criterio y el constructo.

La validez, se realizará a través de un juicio de expertos, que consiste en consultar a tres (3) investigadores familiarizados con las variables, a quienes se les pedirá que realicen la validación tomando, con la finalidad de determinar la correspondencia de las preguntas del instrumento con las interrogantes, los objetivos y las variables del estudio y la calidad técnica del instrumento.

La confiabilidad del instrumento se determinará mediante el pre y post test, que consiste en aplicar el instrumento a la misma persona en dos oportunidades diferentes y determinar si hubo relación en las respuestas, mediante la aplicación de un coeficiente de correlación.

5 Procedimiento de la investigación

En cada fase del proyecto se llevaron a cabo los siguientes pasos:

Diagnóstico. En primer término se realizó la investigación teórica del problema. En este punto se emprendió un proceso de investigación bibliográfica-documental y de otros registros existentes, el cual permitió recabar información que ayudoa comprender mejor el problema objeto de estudio y a perfeccionar el marco teórico.

En un segundo momento se elaboró, validó y aplicó el instrumento con la finalidad de recabar información sobre el tema objeto de estudio y obtener los datos necesarios para la elaboración la propuesta.

Análisis. En esta fase y basándose en la información obtenida en el diagnóstico, se determinaron las necesidades de la institución.

Propuesta. Basado en el diagnóstico y el análisis de la institución se realizaron una propuesta de Estrategias de Gestión de Conocimiento para el mejoramiento del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran Distribuidora Atlantis 1, C.A.

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario dirigido a los empleados del del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran Distribuidora Atlantis 1, C.A, con la finalidad de diagnosticar si los planes y procedimientos de las unidades de negocio que integran la empresa, están alineadas con el plan estratégico del grupo y la situación actual del Departamento con relación a la gestión del conocimiento.

La información se presenta en gráficos de barras con su cuadro porcentual y el análisis de las respuestas obtenidas.

Al final se resumen las preguntas abiertas sobre las debilidades y fortalezas del departamento vista por sus empleados presentándolas como una matriz DOFA y un resumen de los datos obtenidos.

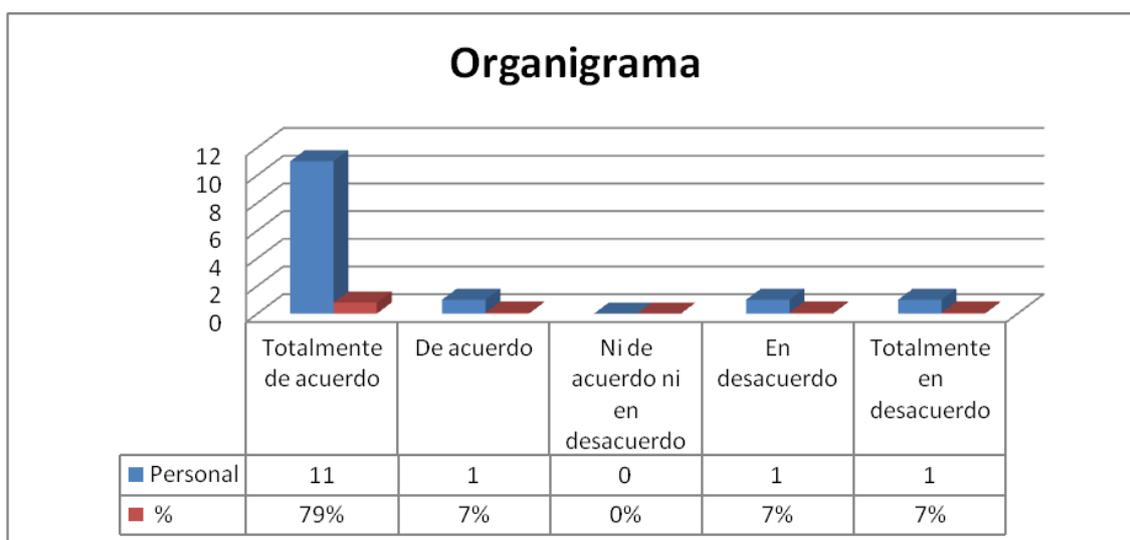


Gráfico 1. Las unidades de negocio están representadas en el organigrama

El 79% de los entrevistados señala que las unidades de negocio están representadas en el organigrama, el 7% está de acuerdo, mientras el 14% está en desacuerdo o muy en desacuerdo. Esta discrepancia se debe a que mientras el departamento de Mercadeo se encuentra representado en el organigrama general de la empresa, las unidades no lo están.

Como instrumento de análisis, el organigrama permite detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y sus relaciones. Permite además detectar fallas de control a nivel de departamentización y evidencia las relaciones de dependencia confusa cuando se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

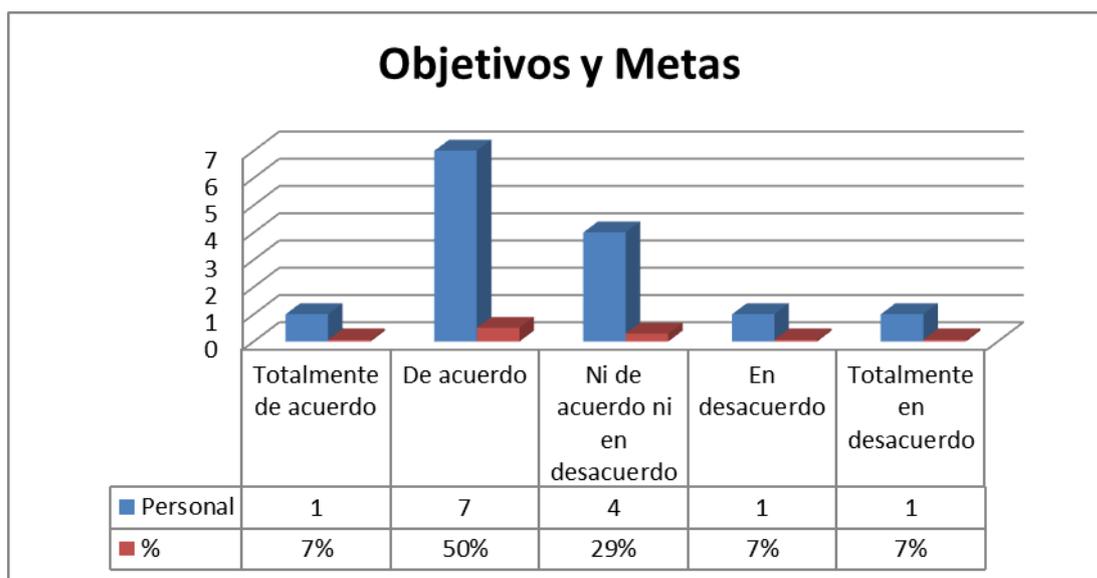


Gráfico 2. Los objetivos y metas de cada unidad de negocio están claramente establecidos.

El 7% de los entrevistados considera que los objetivos y metas de cada unidad de negocio están claramente establecidos, el 50% está de acuerdo con la afirmación, el 29% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 14% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esta discrepancia indica que no todos los miembros del departamento tienen claros los objetivos y metas de la organización que deberían estar reflejados en los planes de la institución.

Las metas y los objetivos, establecidos en consonancia con las aspiraciones y expectativas de la institución, especifican claramente de qué manera dicha institución cumplirá su misión. Corresponde a los miembros de la organización preparar y adoptar la misión, las metas y los objetivos, los cuales se utilizarán para desarrollar y diseñar programas y estrategias, y para evaluar su efectividad.

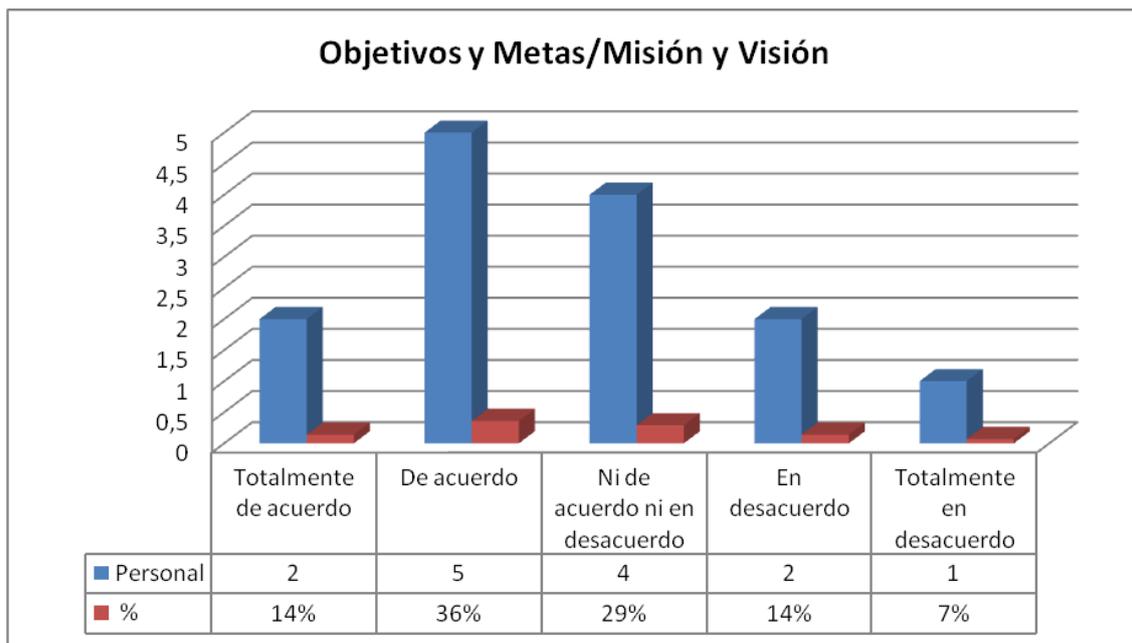


Gráfico 3. Los objetivos y metas de las unidades de negocios responden a la misión y visión de la organización

Igual que en el gráfico anterior donde los empleados discrepaban sobre la forma en que estaban establecidos los objetivos en el departamento, también se observan diferencias de opiniones sobre si estos objetivos responden a la misión y visión de la organización. En tal sentido el 50% está totalmente de acuerdo o de acuerdo, el 29% no está de acuerdo ni en desacuerdo 21% está en desacuerdo.

La misión define la razón de ser de la organización, la visión a donde quiere llegar, los objetivos estratégicos lo que se quiere lograr a nivel administrativo, económico y gerencial y los objetivos y metas de las unidades de negocio o departamentos son que definen las metas particulares a ser alcanzadas para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Si todos no están alineados, la organización tendrá problemas para mantenerse en el tiempo con niveles productivos y competitivos adecuados.

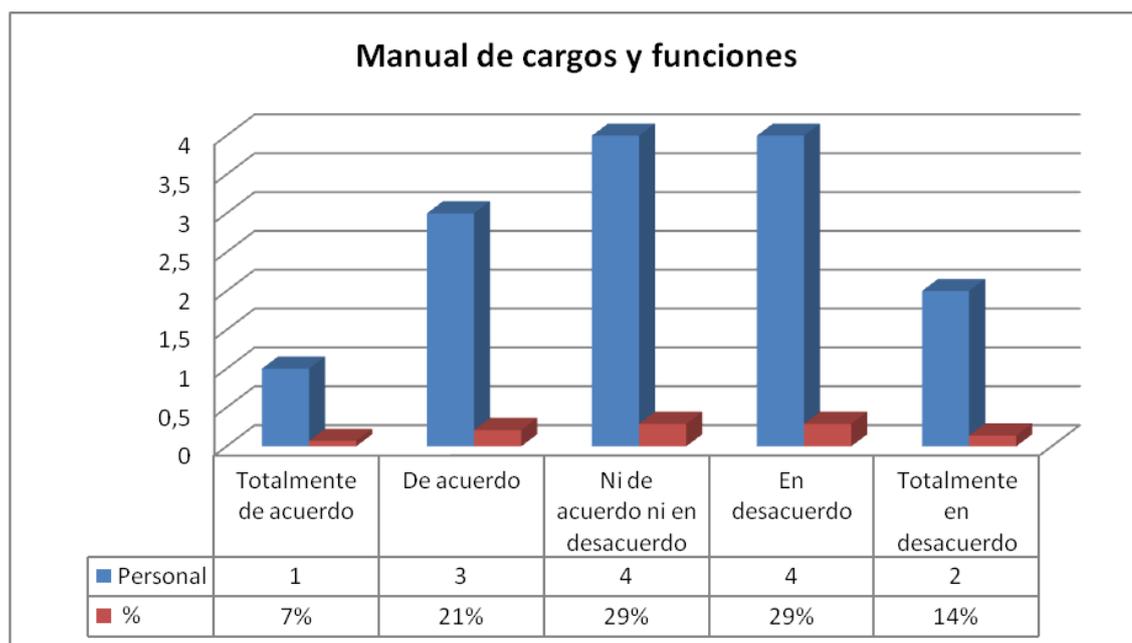


Gráfico 4. Existe un manual de cargos y funciones en el departamento

En relación al manual de cargos y funciones el 7% de los empleados está totalmente de acuerdo en que existe, el 21% está de acuerdo, el 29% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 29% en desacuerdo y el 14% totalmente en desacuerdo. En la investigación realizada por las autoras debido a la disparidad de respuestas, se evidencia la existencia de un manual de cargos y funciones del departamento, pero éste se encuentra desactualizado y es desconocido por muchos de los empleados.

Los manuales permiten una mejor organización y facilitan los mecanismos de control en las organizaciones, pero deben ser revisados y discutidos con frecuencia para que no se conviertan en uno de los llamados documentos muertos dentro de la organización.

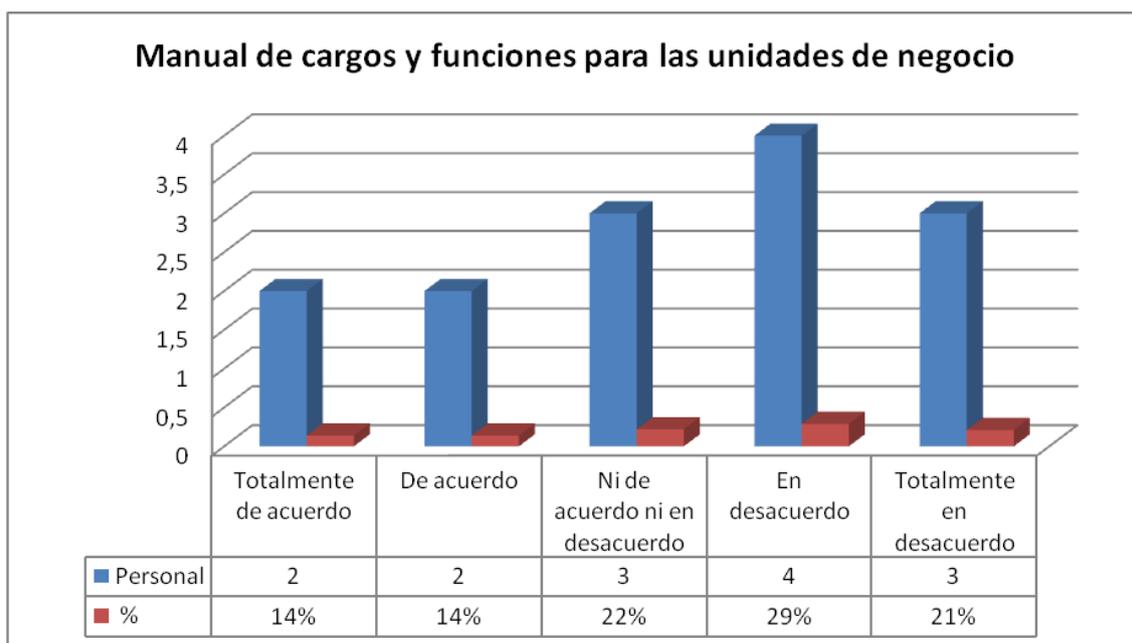


Gráfico 5. Existe un manual de procedimiento para cada unidad de negocio

Igual que en el gráfico 4, las respuestas sobre la existencia de un manual de procedimiento para cada unidad de negocio, difieren. Esto se debe a que a pesar de existir un manual de procedimientos, este no es de uso frecuente por parte de los empleados. De ahí que el 28% respondió afirmativamente, el 22% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% respondió en forma negativa.

La ausencia de manuales, su desactualización o el hecho de que no se usen en una unidad o área de negocio, hace que los procedimientos no se encuentren estandarizados, igualmente que no se definan claramente las responsabilidades y que queden a la discrecionalidad de los empleados.

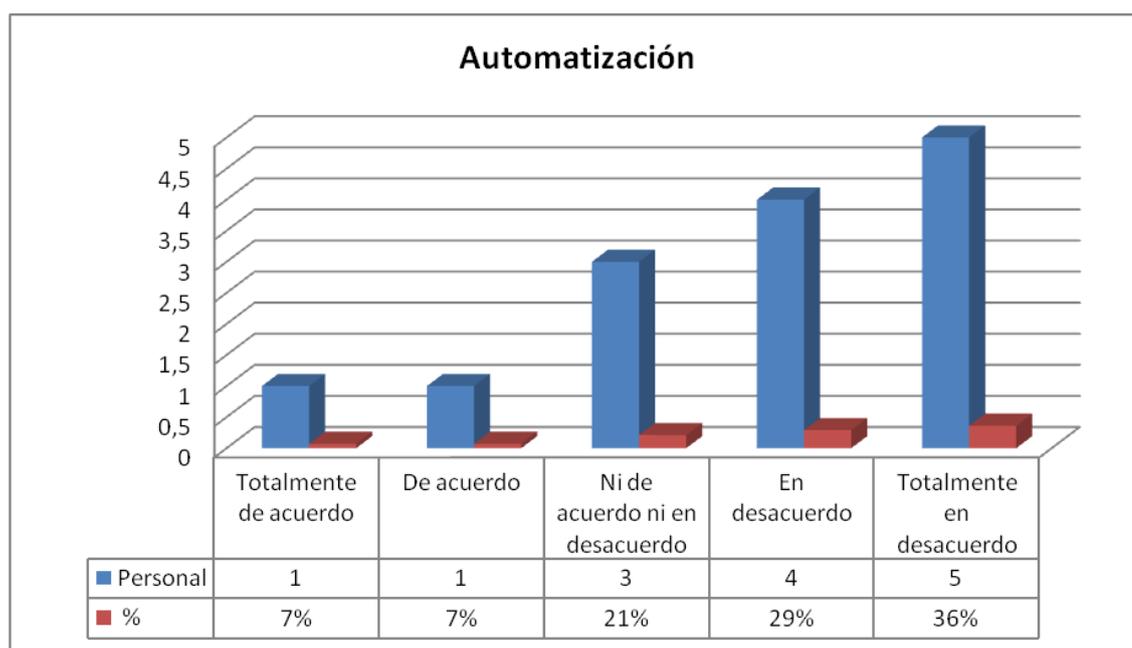


Gráfico 6. Los procesos que se llevan a cabo en el departamento están automatizados

En relación a los procesos de automatización, el gráfico indica que el 14% del personal considera que el nivel de automatización de los procedimientos es adecuado para las actividades que realiza el área, el 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 65% piensa que no se ha logrado alcanzar el nivel óptimo.

La automatización facilita el control, reduce los tiempos, se puede manejar mucha información en tiempo real, fluyen mejor las comunicaciones interdepartamentales y reduce la cantidad de documentos facilitando su redacción y la creación de formularios.

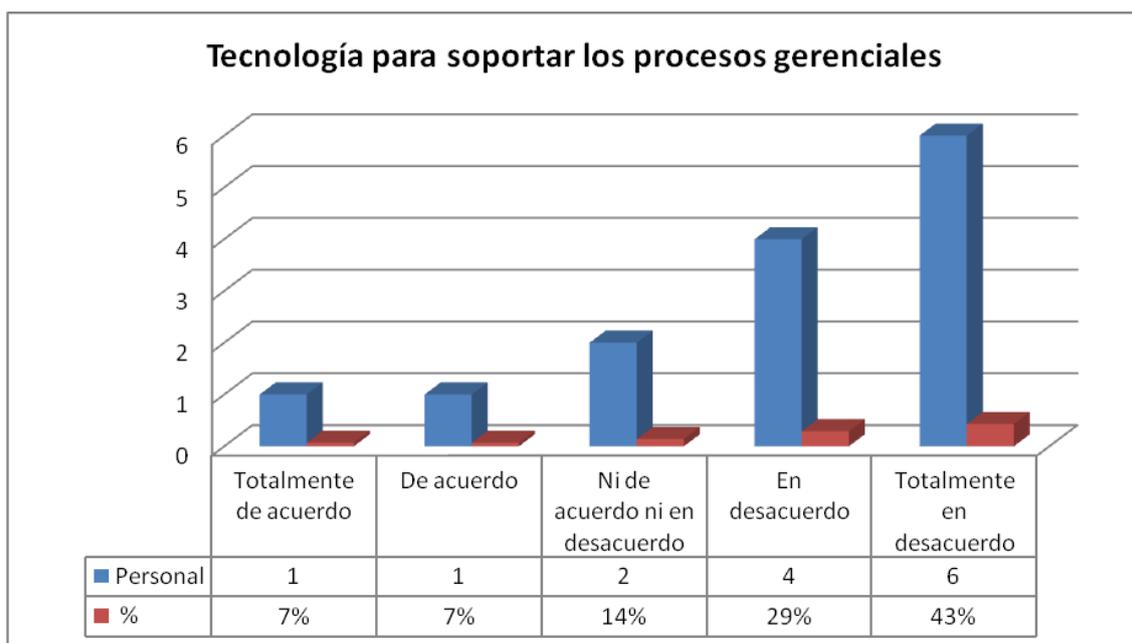


Gráfico 7. La empresa tiene la capacidad operativa en cuanto a tecnología para soportar los procesos gerenciales asociados a la identificación, ubicación, divulgación, intercambio y utilización del conocimiento para mejorar continuamente la calidad de los servicios

Como se observa en el gráfico el 14% de los entrevistados están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que la empresa tiene la capacidad en cuanto a tecnología para soportar los procesos gerenciales del área; el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 72% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que el área cuenta con tecnología adecuada.

En las organizaciones, el conocimiento no sólo queda reflejado en documentos o bases de datos, sino también en los procedimientos, rutinas, prácticas, normas internas y en el quehacer diario de cada uno de sus miembros. Si bien esta información puede registrarse en soportes y documentos para su gestión documental, el uso de las nuevas tecnologías facilita el flujo de información y la comunicación entre los miembros de la organización, favorece la interacción entre los grupos y la integración de los individuos, al tiempo que posibilita la dinamización de la información y la gestión del conocimiento derivado de ésta.

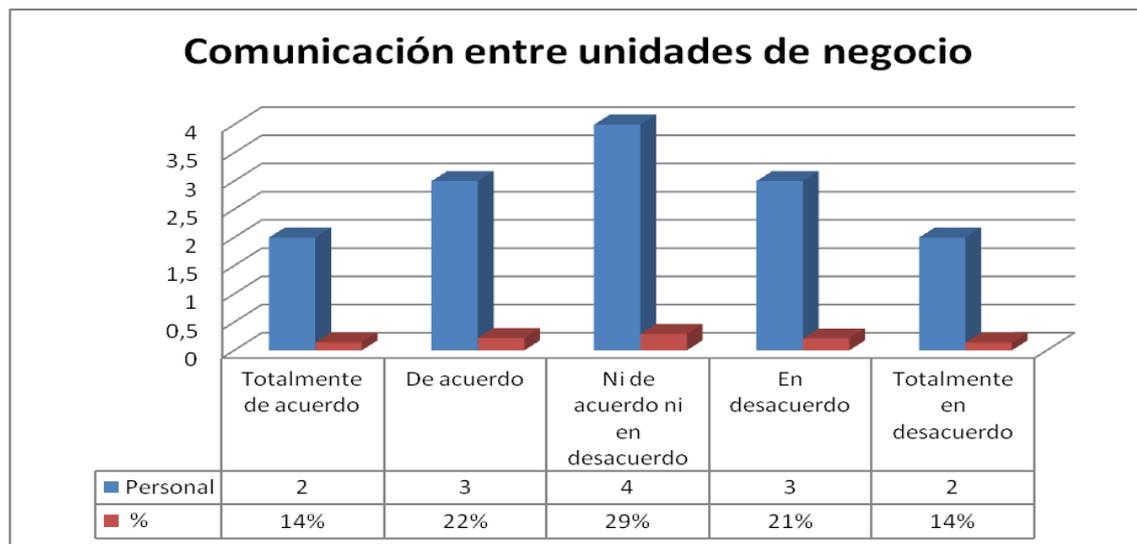


Gráfico 8. El sistema permite una adecuada comunicación entre unidades de negocio

El 36% de los entrevistados están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que la empresa tiene la capacidad en cuanto a tecnología para soportar los procesos gerenciales del área; el 29% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 35% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que el área cuenta con tecnología adecuada.

En la empresa, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone. La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

Una adecuada comunicación entre las unidades permite al departamento mantener la coordinación entre sus distintas partes y lograr los objetivos, compartiendo información y evitando duplicar tareas, realizar búsquedas de información ya existente y hasta realizar acciones contrapuestas. La acción coordinada y el trabajo en equipo, con interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos y es mejor que el trabajo aislado o independiente de cada área.

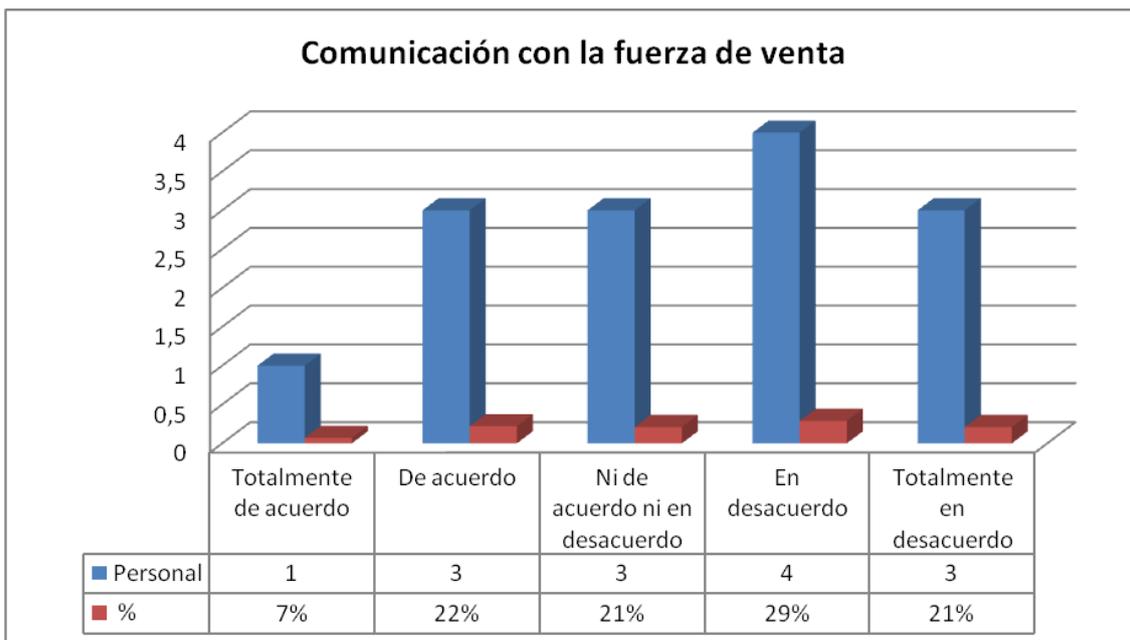


Gráfico 9. El sistema permite una adecuada comunicación con la fuerza de venta

El 29% de los entrevistados están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que sistema permite una adecuada comunicación con la fuerza de venta; el 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que existe una comunicación adecuada con la fuerza de venta.

Si no se adoptan e integran adecuadamente los sistemas de Fuerza de Ventas y mercadeo, por falta de comunicación, se establece una barrera que impide que la información fluya desde el mercado a la empresa y viceversa. Hoy en día se habla de comunicaciones integradas de mercadeo, donde la fuerza de venta forma parte activa en el desarrollo de los planes estratégicos y recibe y envía información en forma continua a través de distintos mecanismos como por ejemplo los sistemas de Automatización de Fuerza de Ventas.

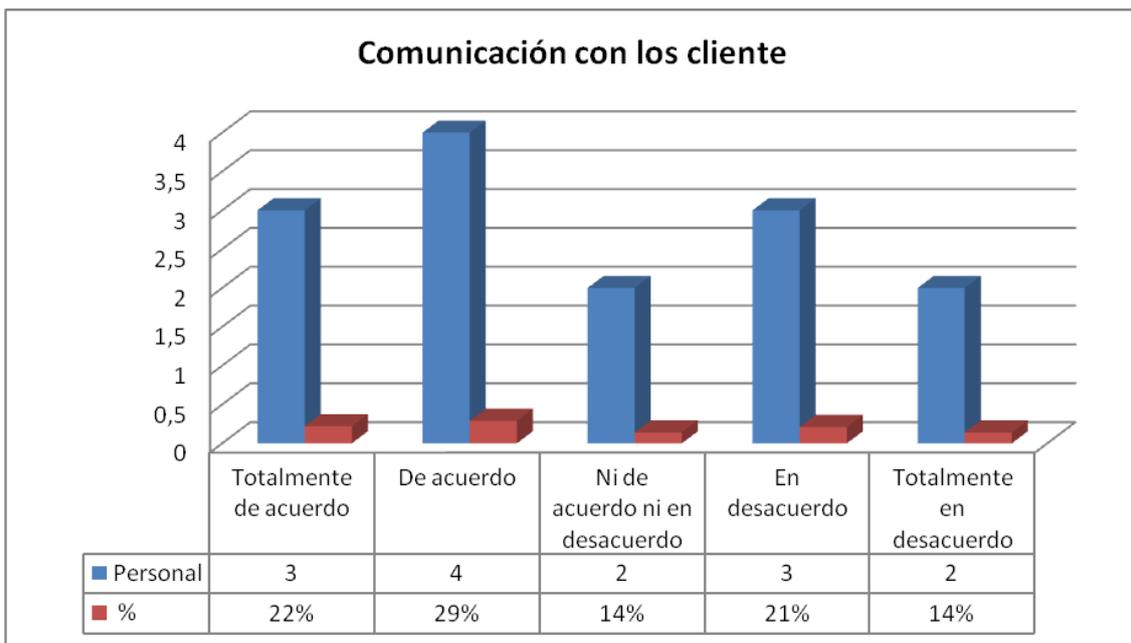


Gráfico 10. El sistema permite una adecuada comunicación con los clientes

Con relación a la comunicación adecuada con los cliente, El 51% de los entrevistados están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que sistema permite una adecuada comunicación con la fuerza de venta; el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 35% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que existe una comunicación adecuada con la fuerza de venta.

Actualmente se cuenta con herramientas que permiten el marketing relacional, tanto en la fase operacional, utilizado por todos aquellos actores que se relacionan con el cliente, como en la fase analítica, que permite trabajar con la información recogida en la etapa operacional y las demás bases de datos de la compañía como facturación, consumo y quejas. Un adecuado sistema de comunicación con el cliente hace a la empresa más competitiva.

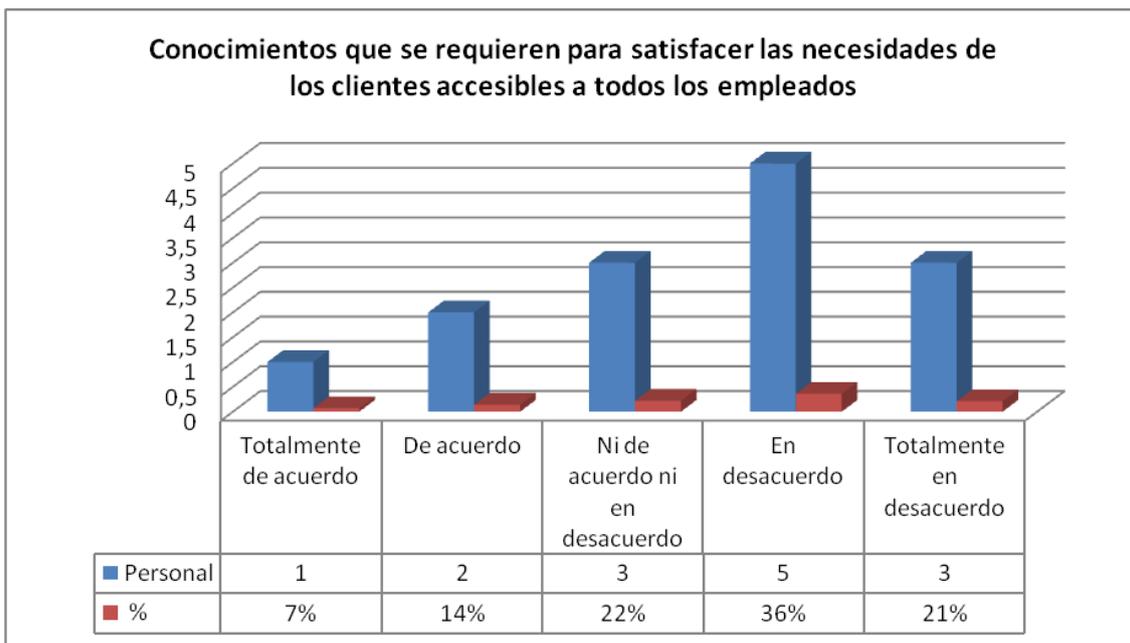


Gráfico 11. Los conocimientos y experiencias, que se requieren para satisfacer las necesidades de los clientes, y para el cumplimiento de la misión son accesibles a todos los empleados del departamento (en fuentes de información, base de datos, biblioteca y manuales)

Tanto el objeto de la gestión de la calidad que se define como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, como el de la gestión del conocimiento son procesos integradores, por cuanto deben gestionarse en todos los procesos claves de la organización; - Ambos se soportan en el sistema documental de la organización, considerando como documento cualquier forma de soporte físico o informático de la información, involucran a todo el personal de la organización y son necesarios para mejorar la productividad y lograr una buena gestión de marketing. En este sentido los conocimientos y experiencias que se requieren para satisfacer las necesidades de los clientes, en el departamento objeto de estudio son accesibles a los empleados de acuerdo al 21% de los entrevistados, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 57% piensa que hay poca accesibilidad a los documentos que permiten cumplir la misión del departamentos.

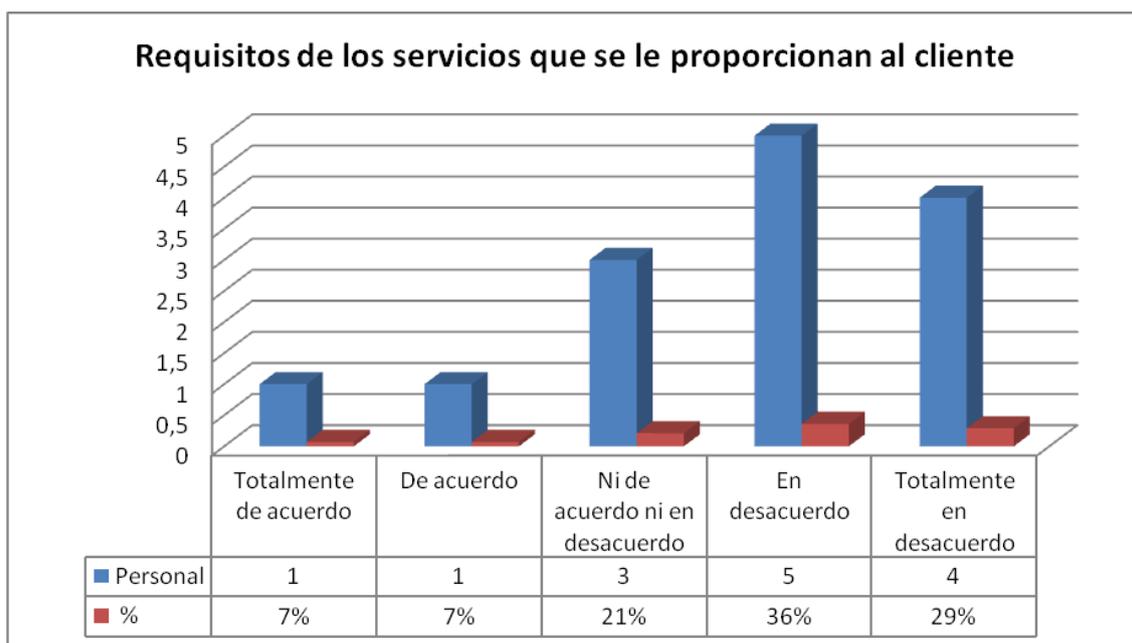


Gráfico 12. En la empresa se especifican los requisitos de los servicios que se le proporcionan al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas

Cada servicio posee un conjunto de características intrínsecas que hace que el cliente lo demande o solicite. Los requerimientos del cliente constituyen el conjunto de necesidades y expectativas en relación a dicho servicio. Estos requerimientos pueden ser generales o específicos, lo importante es que tanto el cliente como la empresa, encargada de satisfacerlos, lleguen a un acuerdo sobre cuáles son sus requerimientos y en particular qué significa cada uno de ellos. El lograr satisfacer las necesidades de los clientes es la llave maestra para proporcionar un servicio de calidad. Una vez definidos los requerimientos, éstos se vuelven un estándar a desempeñar por la empresa. Es por ello que la detección de necesidades y expectativas del cliente, se vuelven claves en el negocio. (Navarro, 2008).

En relación a si la empresa objeto de estudio especifica los requisitos de los servicios que se le proporcionan al cliente, el 14% de los entrevistados esta de acuerdo, el 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 65% piensa que no están bien especificados los requisitos de servicio al cliente.

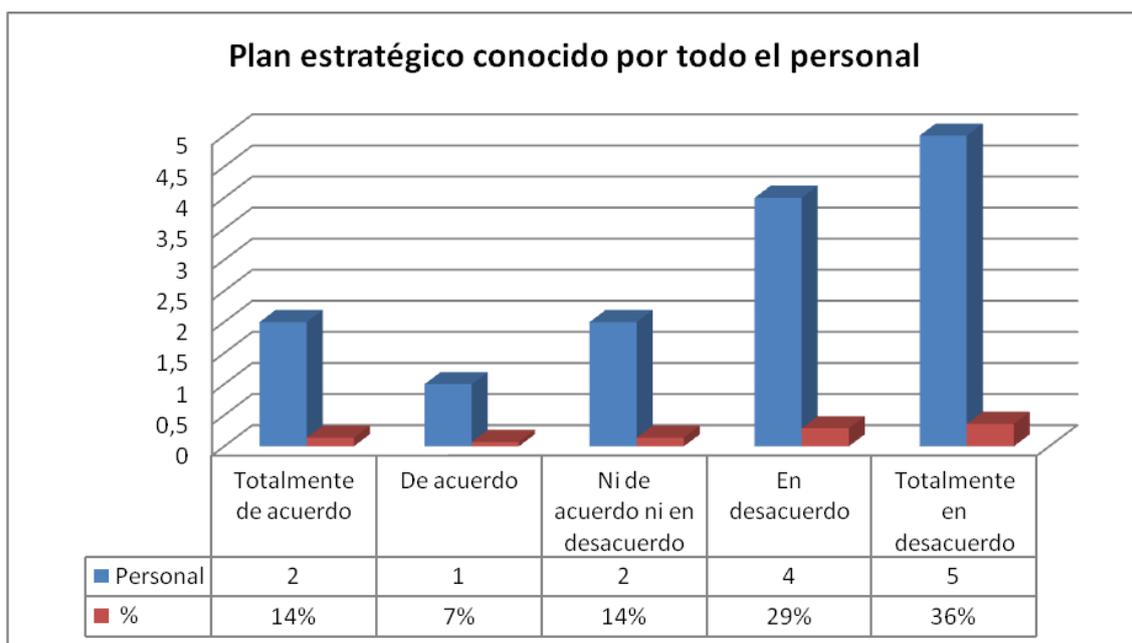


Gráfico 13. La empresa cuenta con un plan estratégico conocido por todos los miembros de la organización

Una estrategia es un conjunto de acciones y objetivos que deben ser comunicados, entendidos y aceptados por todo el personal de la empresa, por tanto para que el plan estratégico tenga los resultados deseados por la organización, debe ser discutido, comunicado y aplicado por todo el personal. De lo contrario sería un documento muerto en términos de marketing y administración. En este sentido el 14% está totalmente de acuerdo con que la empresa cuenta con un plan estratégico conocido por el personal; el 7% está de acuerdo, el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo; el 29% está en desacuerdo y el 36% está totalmente en desacuerdo.

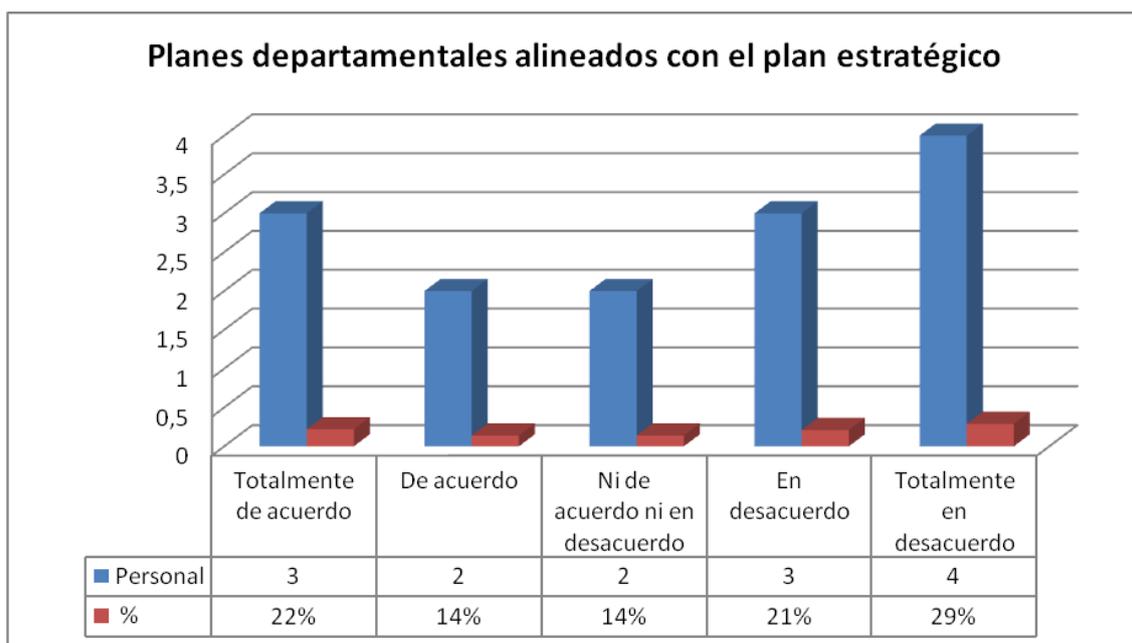


Gráfico 14. Los planes departamentales están alineados con el plan estratégico

La creación de planes departamentales debe estar alineada hacia los objetivos institucionales que se establecen en el plan estratégico lo incrementara significativamente los niveles de alineación individual con las metas institucionales. En este sentido el 36% está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que los planes departamentales están alineados con el plan estratégico en la institución, el 14% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 50% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo

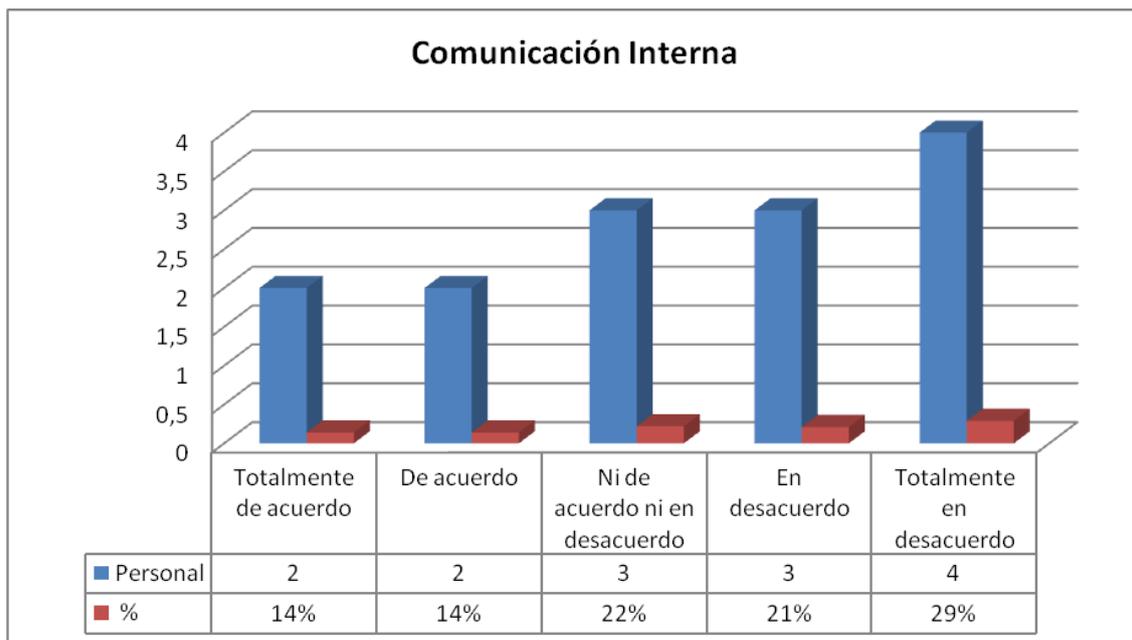


Gráfico 15. Los niveles de comunicación en el departamento son adecuados y forma parte de la política de la empresa mejorarlos en forma continua

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Lograr una adecuada comunicación formal e informal, ascendente y descendente entre las distintas áreas de un departamento permite alinear al personal en torno a los objetivos propuestos, discutir los procedimientos y compartir información para mejorar la eficiencia. En relación a este punto, 28% está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que los niveles de comunicación en el departamento son adecuados y forma parte de la política de la empresa, el 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; el 50% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

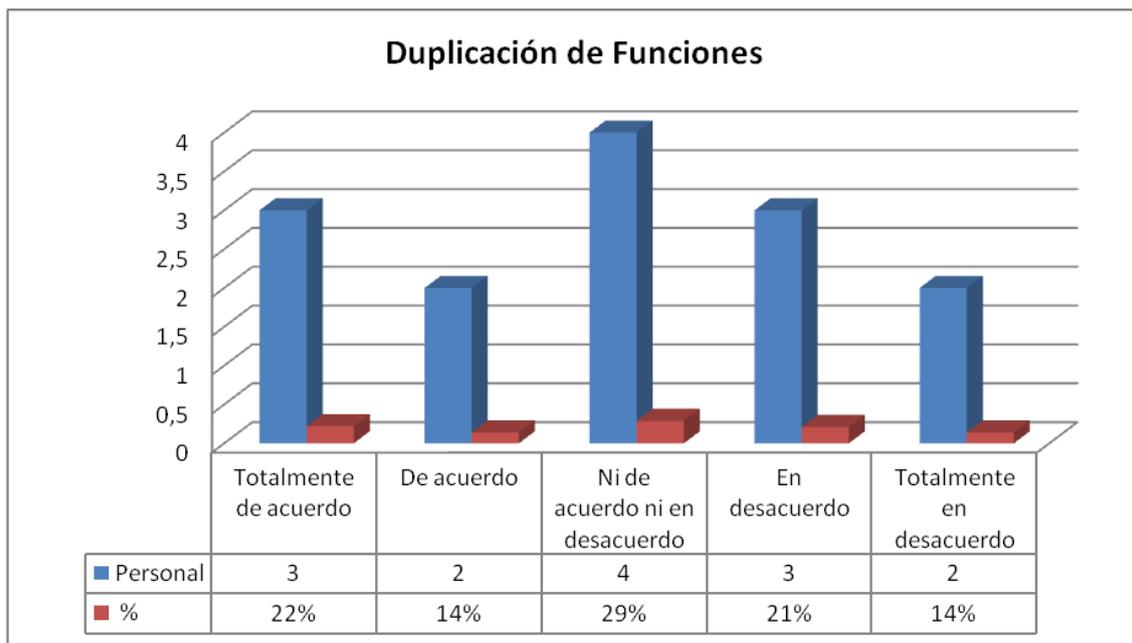


Gráfico 16. Algunas funciones y procedimientos se repiten innecesariamente en el departamento

La ausencia de manuales de procedimientos, escasa automatización y las fallas en la comunicación puede dar lugar a la duplicación de procedimientos, ejecución de tareas innecesarias, retraso en la entrega de trabajos y por tanto mayores costos y menor eficiencia en el departamento. El 36% de los entrevistados, está de acuerdo en que se duplican las funciones y procedimientos, el 29% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 35% está en desacuerdo.

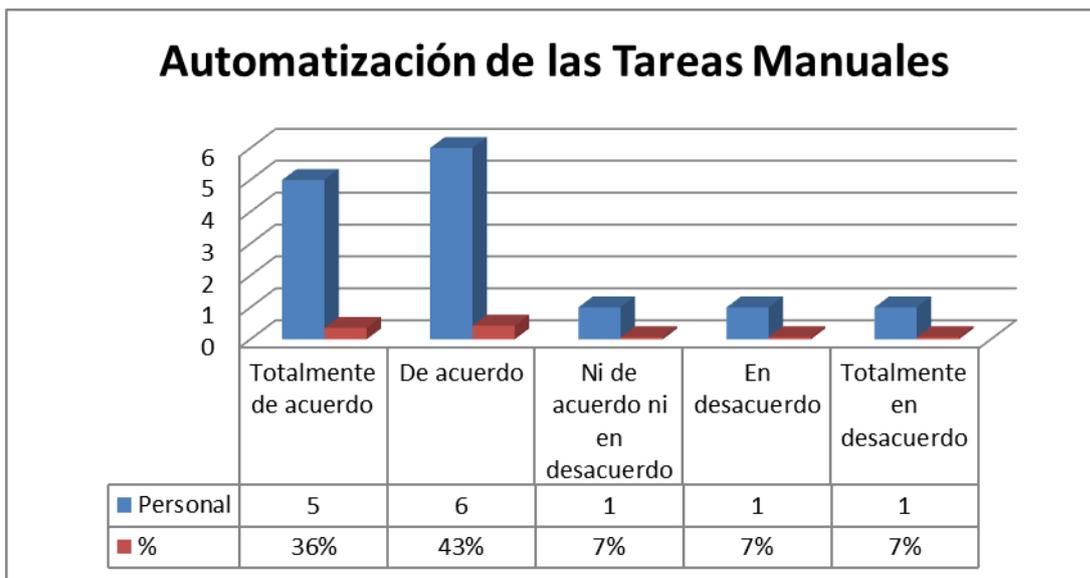


Gráfico 17. Se realizan a mano procedimientos que pueden ser automatizados

La automatización de un proceso frente al control manual del mismo, brinda ventajas y beneficios, como: asegurar una mejora en la calidad del trabajo del operador y en el desarrollo del proceso, esta dependerá de la eficiencia del sistema implementado; obtener una reducción de costos, puesto que se racionaliza el trabajo; reducir los tiempos de procesamiento de información y además se obtiene un conocimiento más detallado mediante la recopilación de información y datos estadísticos del proceso.

El 79% está de totalmente de acuerdo o de acuerdo en que muchos procedimientos que actualmente se realizan a mano pueden ser automatizados, el 7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está en desacuerdo.

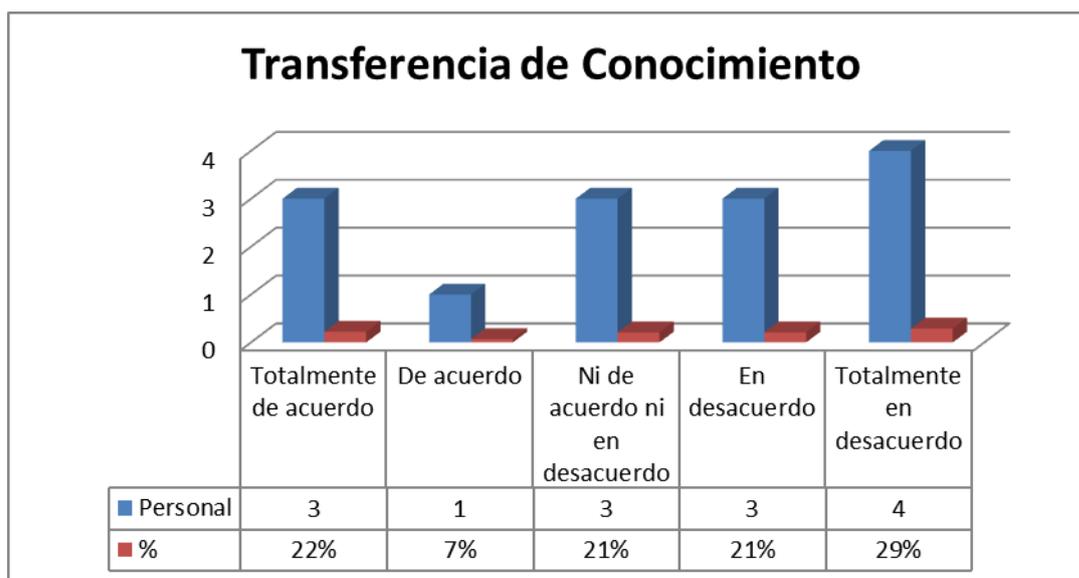


Gráfico 18. En la empresa se divulgan fácilmente los conocimientos (experiencias, lecciones aprendidas, mejores prácticas) para que los trabajadores de la empresa los utilicen en el desarrollo de sus actividades diarias

Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo la facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a escala individual. Por ello, todo modelo de gestión del conocimiento estará típicamente basado en la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito. La codificación se fundamenta en almacenar conocimiento explícito en bases de datos o sistemas expertos, de manera que puedan ser utilizados con posterioridad. Por su parte, la difusión y socialización del conocimiento tácito consiste en fomentar la comunicación entre los individuos que componen la organización a fin de que se vuelva colectivo su conocimiento individual. (Nonaka y Takeuchi, 1997).

El 29% está de totalmente de acuerdo o de acuerdo con que en la empresa se divulgan fácilmente los conocimientos, el 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

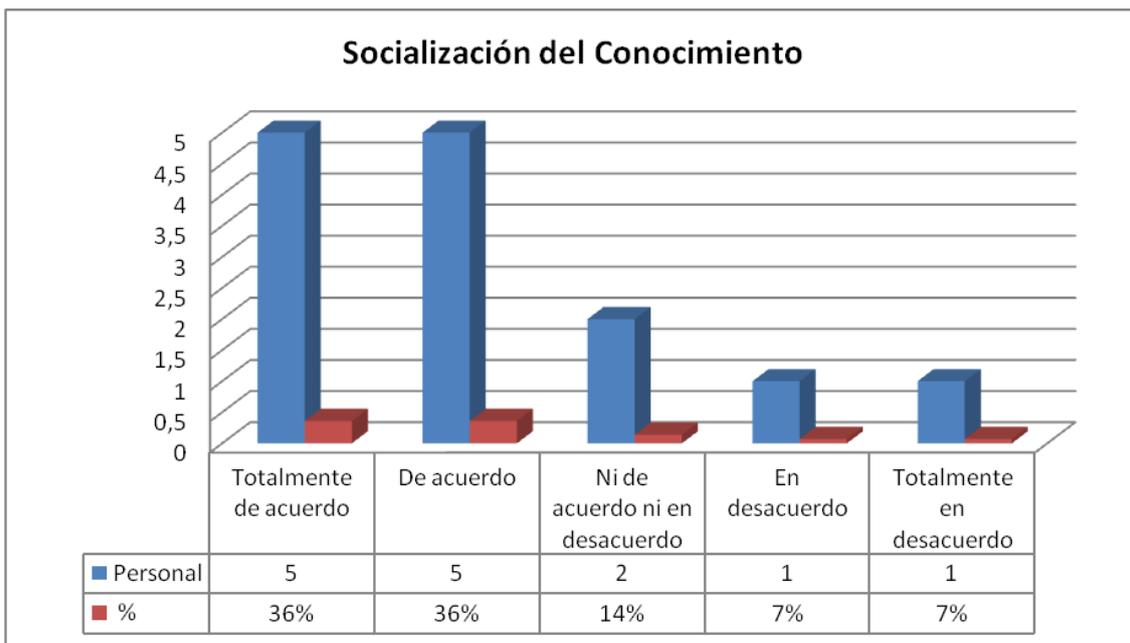


Gráfico 19. El grado de socialización que hay dentro de la empresa tiene relevancia en el intercambio del conocimiento que se lleva a cabo entre los trabajadores

La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona mediante la colaboración, talleres, y aprendizaje en el trabajo diario. Las herramientas que facilitan este proceso son: Internet, Intranet, bases de datos, comunidades de práctica, rotación de puestos de trabajo, seminarios, y cursos. Si no se acepta el conocimiento aportado por otros, es muy probable que no se logre el objetivo más importante: utilizar el conocimiento.

El 72% está de totalmente de acuerdo o de acuerdo con que el grado de socialización que hay dentro de la empresa tiene relevancia en el intercambio del conocimiento, el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 14% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

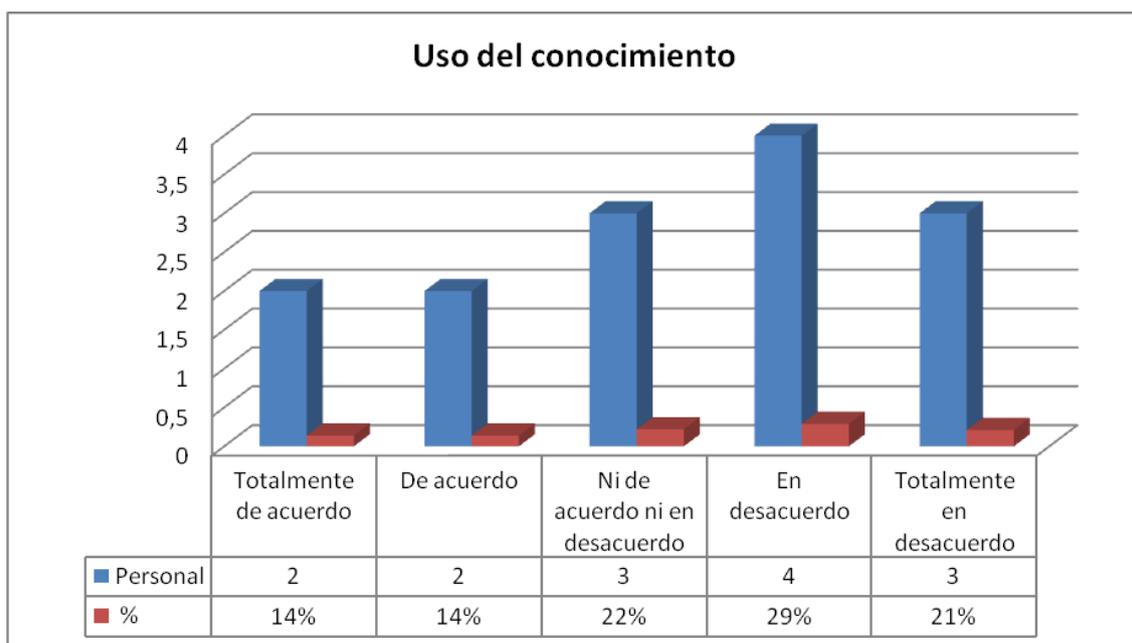


Gráfico 20. Hay mecanismos para recolectar y hacer uso de los conocimientos que generan los trabajadores en cumplimiento de sus funciones diarias

El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la organización. El exceso de conocimiento no se utiliza a plenitud, por ello es importante asegurarse de que las actividades que se realizaron previamente se ejecutaron de forma correcta. Utilizar el conocimiento determina las necesidades de la organización a este respecto y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento. El uso de conocimiento se potencia si la organización fue capaz de almacenar el conocimiento (procedimientos, manuales, mejores prácticas, sugerencias a proyectos ejecutados), facilitándose su transferencia a otros.

De los empleados entrevistados, 28% está de totalmente de acuerdo o de acuerdo con que hay mecanismos para recolectar y hacer uso de los conocimientos que generan los trabajadores, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

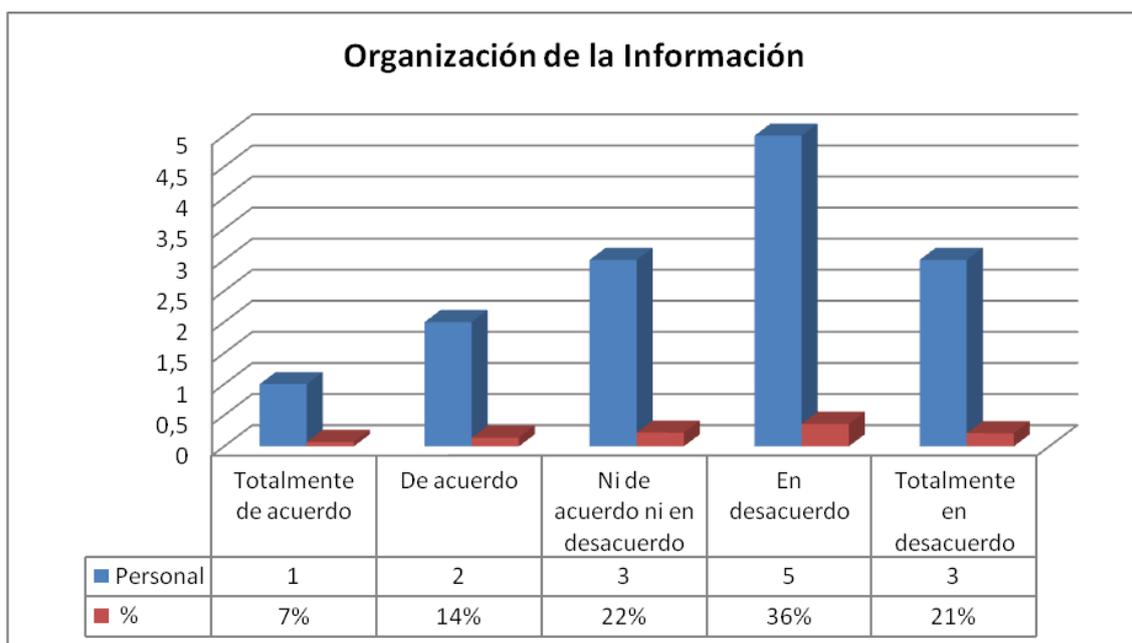


Gráfico 21. La información generada en el departamento está organizada adecuadamente para su fácil acceso

Organizar la información implica capturar la información endógena, es decir, la que se genera internamente en la organización, procesarla, organizarla y compartirla entre sus miembros. Así, en todo momento, sus miembros podrán conocer el pulso de funcionamiento organizacional, acceder a la información endógena y exógena (generada externamente) de interés, en el contexto de una infraestructura adecuada (intranet, correo, archivos ordenados, presentaciones, etc). En caso contrario, la informatización no apoyará y facilitará la gestión de los procesos y el espacio para la creación de nuevos conocimientos organizacionales.

En el departamento objeto de estudio 21% está de totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la información generada en el departamento está organizada adecuadamente para su fácil acceso, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 57% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

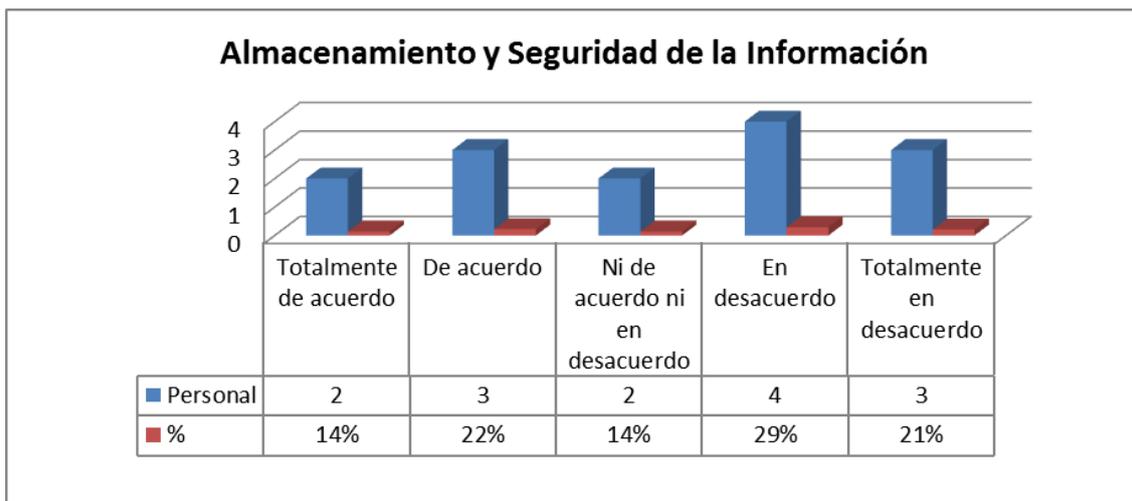


Gráfico 22. Existen mecanismos adecuados para almacenar la información y evitar que esta se pierda o sea usada en forma inadecuada

En relación a la seguridad en el uso y seguridad de la información almacenada, se pueden diferenciar dos aspectos muy importantes: seguridad, que la información depositada no se pierda o sea alterada de forma incorrecta y privacidad, que esta información sólo sea accesible cuando sea necesaria o con los autorizaciones pertinentes. La seguridad comprende la confidencialidad: la información sólo puede ser accedida por aquel que esté autorizado; integridad: la información no puede ser eliminada o modificada sin permiso; Disponibilidad: la información tiene que estar disponible siempre que sea necesario, evitando por tanto, ataques externos que puedan reducir esta disponibilidad o incluso una caída del servicio. Para eso existen mecanismos como uso de claves, controles físicos, auditorias de información, uso de respaldos, cifrado de la información, cortafuegos, antivirus, detectores de intrusos, etc. Con relación a la almacenamiento y uso seguro de la información, 36% está de totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la información esta bien almacenada y protegida, el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

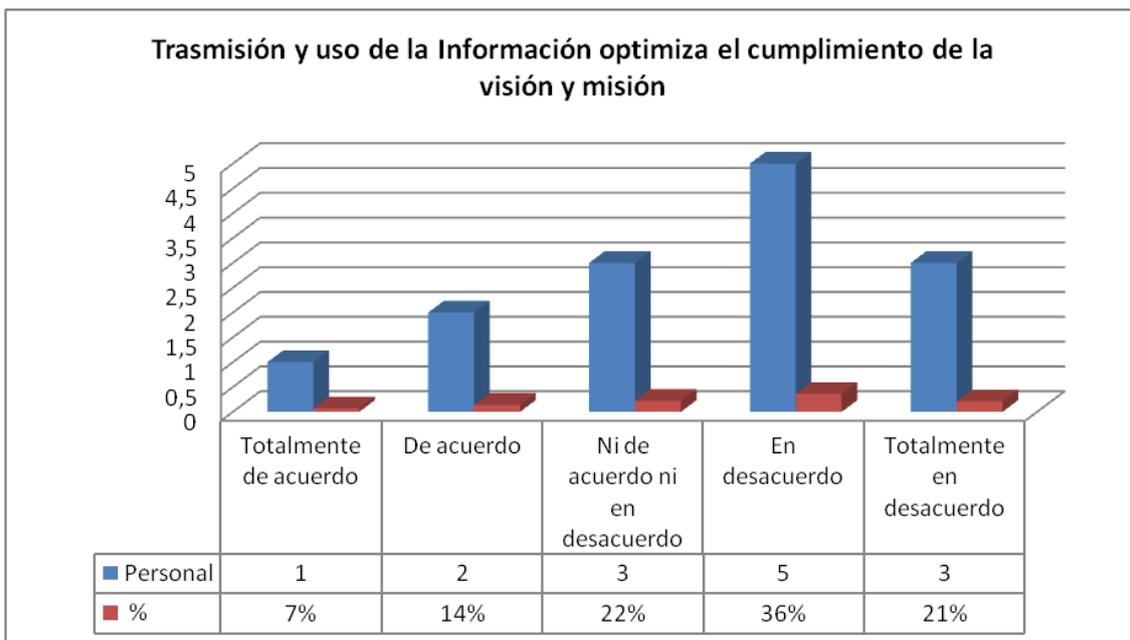


Gráfico 23. La trasmisión y uso de la Información en la empresa optimiza el cumplimiento de la visión y misión de la organización

La Gestión del Conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, mediante el cumplimiento del plan estratégico y acorde a la misión y visión de la organización.

De acuerdo a los empleados del departamento, 21% está de totalmente de acuerdo o de acuerdo con que La trasmisión y uso de la Información en la empresa optimiza el cumplimiento de la visión y misión de la organización, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 57% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Tabla 4 Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en relación a la gestión del conocimiento.

Fortalezas Internas	Debilidades Internas
Buen clima organizacional Directiva dispuesta a innovar Buenos servicios Empleados capacitados	Fallas en la organización Dificultades de comunicación Poca automatización de procesos Trabajo muy individual
Oportunidades del entorno	Amenazas externa
Liquidez y aumento de demanda Nicho poco explotado Reconocimiento de la empresa como confiable	Entorno jurídico y económico incierto Dificultades de financiamiento Problemas con el control de cambio Dificultades en la importación de insumos Alta competencia

Fuente: Cuestionario administrado a los empleados del Departamento de Marketing

Los resultados son las respuestas dadas por los empleados del departamento organizadas e integradas. En relación a los aspectos positivos para mejorar la gestión del conocimiento es el buen clima organizacional y la capacitación de los empleados. Las debilidades coincidentes con preguntas anteriores se refieren a fallas en la comunicación y bajo nivel de automatización, el reconocimiento de la empresa como confiable es un valioso activo intangible y la dificultad mayor es la incertidumbre y continuos cambios en leyes y condiciones económicas del país.

Análisis general

La situación actual del Departamento de Mercadeo de las unidades de venta que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, en Venezuela con relación a la gestión del conocimiento, se caracteriza por presentar poca comunicación interna, ausencia de manuales de procedimiento, falta de alineación de los objetivos departamentales con el plan estratégico, poco nivel de automatización y dificultades en la creación, almacenamiento, transmisión y uso de la información de los conocimientos.

Actualmente, una de las grandes preocupaciones de la alta gerencia de la organización, es la forma de capitalizar el conocimiento del recurso humano, a los fines de que se pueda reflejar la eficiencia y eficacia de los procesos relacionados con la gestión de servicios y/o productos; y que en definitiva determinan el éxito en el cumplimiento de la misión en el mercado en el cual compiten.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

1.- Introducción

La gestión del conocimiento en una organización persigue la búsqueda de transferencia de conocimiento y experiencia entre sus miembros de forma que pueda ser utilizada como un recurso disponible para otros en la organización. El proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar, compartir, crear y utilizar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

2.- Diagnóstico

El área comercial está constituida por tres gerencias de Ventas una de GASTRO y ORL otra que lleva Cirugía, Urología y Estética y otra que lleva Neuroestimulación y Neurovascular.

Se observa que las tres unidades trabajan en forma independiente, lo que dificulta compartir información y tener una visión global sobre el cumplimiento de objetivos en el marco del plan estratégico del grupo. Cada unidad cuenta con su propia unidad de análisis, usa sus propios sistemas de información y sus programas, pero no hay mecanismos para que esta información sea compartida por las demás unidades. Unido a esto, la fuerza de venta de cada unidad, realiza los análisis y reuniones con su propio grupo, lo que hace que se pierda la oportunidad de compartir estrategias y además la empresa no tiene un mecanismo para acumular el conocimiento adquirido por los miembros de las distintas áreas de mercadeo.

En la misión y visión de la compañía no se refleja como un valor importante la gestión del conocimiento.

El organigrama está incompleto y no se incluyen los analistas que son los que llevan toda la parte de análisis de ventas, históricos y comportamiento de los productos en relación a las competencias.

Aun cuando existen manuales de procedimientos, estos no son usados por el personal, considerándose documentos muertos. Las personas van aprendiendo los procedimientos y la forma de trabajo en el departamento, mediante la práctica y con ayuda de los compañeros.

Cada gerencia de venta lleva sus controles en forma individual, por lo cual la información que la fuerza de venta maneja no está homogenizada y los formatos son diferentes en cada área, es decir, no hay estandarización. Además no es posible compartir la información sobre estrategias exitosas, resolución de problemas y características del mercado, clientes, etc, entre las gerencias.

Con relación a la fuerza de venta, son profesionales universitarios, motivados a mejorar su rendimiento, pero cuentan con pocos cursos de actualización y recursos tecnológicos para mejorar su trabajo.

Con relación a los analistas. Trabajan con tablas y gráficos bajo plataforma Excel. Cada uno usa su propia base de datos y su sistema para analizar las ventas. Es decir los procedimientos no están estandarizados.

Con relación a la gestión de conocimiento, no hay estrategias para generar, utilizar, almacenar y compartir el conocimiento. Los empleados tienen poca oportunidad de trabajar en equipo. Hay pocas reuniones para poner en común las experiencias laborales y no hay estandarización de documentos, ni herramientas que permitan a los empleados, el dar ideas, establecer los mecanismos exitosos y compartir saberes y tampoco hay una política empresarial y departamental que los estimule a hacerlo.

3. Objetivo

Mejorar la gestión del conocimiento de la compañía y disponer de herramientas de comunicación interna para todos los empleados que pueda suponer una eficiente vía de acceso a la gestión, colaboración, formación e información.

4. Modelo

Bajo un entorno estable y seguro, debe proporcionar acceso a las aplicaciones de uso común, e incorporar nuevas herramientas de colaboración y canales de información que cubran todo el espectro de utilidades necesarias para el trabajo cotidiano.

El modelo debería tomar en consideración los siguientes elementos:

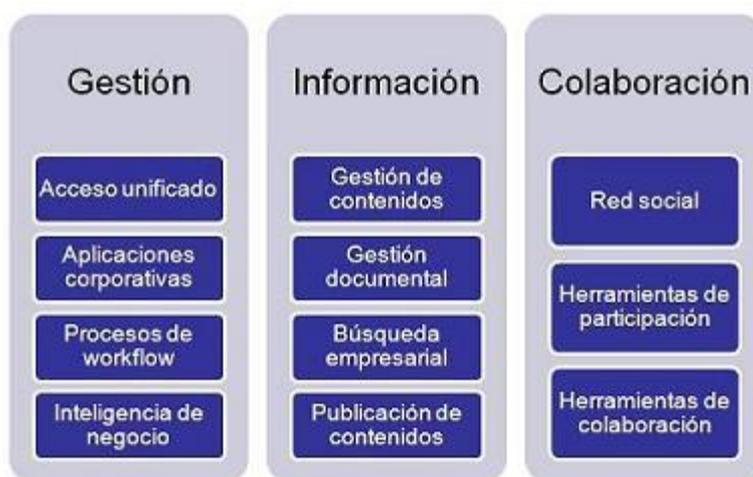


Figura 10. Modelo de estrategias para la gestión del conocimiento

5. Requisitos

Adaptable y con capacidad de crecimiento debe permitir la integración progresiva de nuevas aplicaciones de interés para los usuarios.

6. Gestión documental

Desarrollo de proyectos de implantación de soluciones que cubren todo el ciclo de vida de los documentos: escaneo, archivo y gestión documental.

7. Servicios internos

Desarrollo de servicios Intranet para la colaboración entre personas dentro de una organización.

8. Recursos humanos

La organización cuenta con personal de ingenieros expertos en RRHH que tienen conocimientos en áreas como Gestión del talento, Selección, Evaluación de competencias, Explotación... Esa experiencia les permitiría desarrollar un gran número de aplicaciones y herramienta de interés para la gestión de conocimiento.

9 Organigrama, visión, misión y valores

El organigrama de la empresa no contempla al personal que compone el área de ventas (figura 9). Se sugiere agregar a los analistas y la fuerza de ventas como parte del organigrama. Aunque en conversaciones con la gerencia se pudo conocer que en el corto plazo están congelados los cargos, sería interesante proponer un especialista en gestión de conocimiento, bien formando una nueva gerencia o como asesor. En este caso y en rojo, se coloca como asesor, ante la posibilidad de poder contratar sus servicios, al menos para la fase de elaboración del modelo y la inducción.

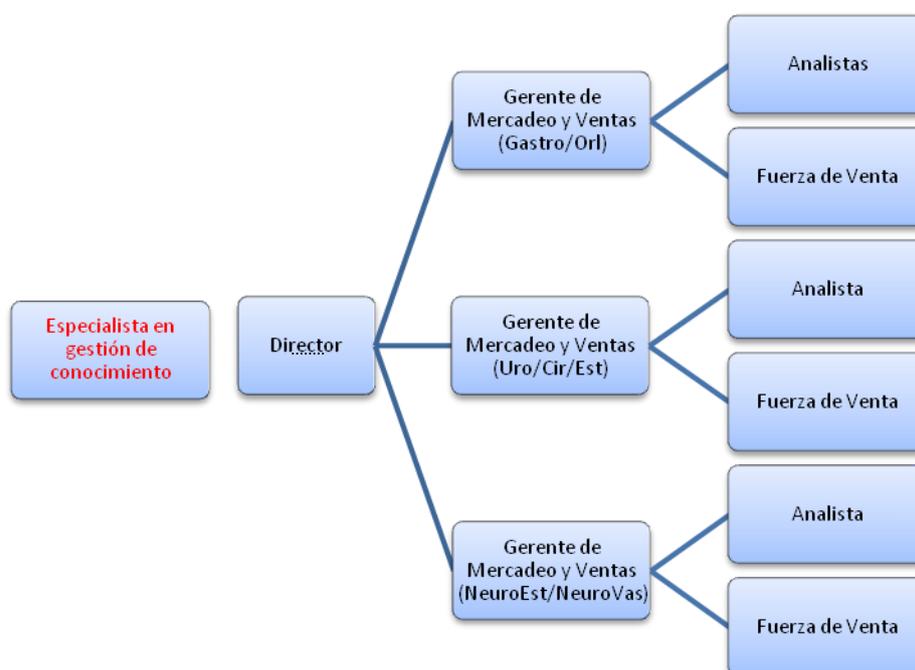


Figura 11. Organigrama reestructurado. Fuente: Las Autoras.

La misión y visión se transformaron, con la participación de la gerencia enfocándolas a la labor social y la gestión del conocimiento. A continuación se presenta el cuadro con la misión y visión actualizadas:

Tabla 5. Misión y Visión propuestas

Misión Original	Misión Propuesta
Mejorar la calidad del cuidado del paciente y la productividad del Sistema de Salud, proporcionando soluciones médicas de alta tecnología, siendo nuestro compromiso, ofrecer un servicio de máxima eficiencia a los profesionales de la medicina.	Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías fuerza de venta, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país en el área de la salud.
Visión Original	Visión Propuesta
Ser la empresa líder en el suministro de servicios, equipos y productos de alta tecnología para la salud, reconocida por su seriedad, experiencia y el compromiso de su gente.	“Seremos una empresa líder en servicios, equipos y productos de alta tecnología para la salud,, donde mediante estrategias de negocio se asegure la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante de fuerza de venta bien adiestrada y un complejo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnología y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Distribuidora Atlantis y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo”.

Fuente: Las Autoras

Con relación a los valores, se propone un modelo orientado a la calidad y el desarrollo del capital intelectual haciéndose énfasis en el trabajo en equipo, la gestión del conocimiento.

Tabla 6. Valores propuestos

Valores originales	Valores Propuestos		
	Valor propuesto	Significado	Lo que se obtiene
Ética y Honestidad:	Trabajo en equipo	Integración de equipos para alcanzar metas de la organización	Sinergia
Compromiso con los clientes.	Reconocimiento al logro	Fomentar la excelencia en el trabajo	Motivación
Respeto al cliente	Orientación al mercado	Satisfacción de las necesidades de clientes	Alineación
Responsabilidad con trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad	Orientación a los resultados	Cumplimiento de objetivos con el menor costo en el tiempo previsto	Excelencia
Innovación	Innovación	Actitud proactiva a nuevas tecnologías, procedimientos y productos	Aprendizaje

Fuente: Las Autoras (2012)

10 Lineamientos para la elaboración del sistema de gestión de conocimiento

En esta sección se indican las opciones y recomendaciones gerenciales que pueden servir de guía para trazar una dirección que permita elaborar un sistema de gestión de conocimiento e información orientado a la Atención al Cliente

10.1 Desarrollo del Capital Humano

1. La empresa debe contar con un Recurso Humano preparado y motivado, producto de las constantes capacitaciones efectuadas durante el año 2012

2. El Área debe ser liderada por su gerente, quien guía y desarrolla todos los lineamientos productivos, comerciales y organizacionales de la empresa.

3. La organización debe desarrollar un capital humano competente y estable lo que permitirá incorporar de manera más rápida y efectiva los nuevos procesos que se desarrollan en la empresa.

10.2 Desarrollo del Capital Estructural

1. La organización debe diseñar canales formales de información durante el año 2012, que serán usados para la promoción de productos, comercialización, información, comunicación y desarrollo de la empresa.

2. El funcionamiento de la empresa debe estar establecido bajo manuales y estándares bien definidos por los cuales se rigen todos los procesos de atención al cliente y cumplimiento de los servicios ofrecidos.

3. La empresa debe lograr una cultura organizacional definida y adquirida por todos los accionistas de la empresa.

4. El Área debe caracterizarse por desarrollar y fomentar las competencias internas de sus empleados, con el objetivo de fomentar la productividad, calidad, comunicación y asociatividad entre sus miembros.

10.3 Desarrollo del Capital Relacional

1. El departamento debe participar en el mayor número de eventos en el ámbito nacional e internacional

2. Se deben planificar eventos de captación de nuevas tecnologías y de prospección de mercados, lo que le permitirá incorporar nuevas experiencias, contactos y una visión más amplia del mercado en que participa, además estas actividades contribuirán en forma particular al enriquecimiento personal de la organización.

3. La empresa debe desarrollar sistemas de información y bases de datos dirigidos a captar y fidelizar a los clientes, desde la atención personalizada, hasta el acceso a una página en internet donde pueda verificar el desarrollo de todas las operaciones que realiza con el área.

Tabla 7. Aspectos a Considerar por área

Área	Aspectos a considerar
Cultural y social	-Dedicar una adecuada atención a la formación (reglada y continuada) -Adecuado diseño de los sistemas de comunicación formal.
Organizativo	-Modelización de las tareas -Aplicación del conocimiento disponible -Identificación de posibles carencias y problemas -Corrección de carencias y problemas -Implantación de soluciones concretas (creación y/o reconfiguración de equipos)
Aspectos metodológicos y operativos	-Identificación de los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades actuales (incluido el metaconocimiento para la combinación de los conocimientos disponibles) -Identificación de los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades futuras -Detección de carencias de conocimiento -Corrección de las carencias de conocimiento (Generación, Adquisición, Importación de conocimiento) y actualización del conocimiento disponible
Soporte TIC	-Soporte para <i>e-learning</i> -Infraestructuras que soporten la comunicación de conocimiento (Intranets, extranets, <i>groupware</i> , <i>wiki</i> , etc.) -Mapas de conocimiento -Herramientas para la búsqueda de información -Herramientas para la elaboración de modelos

Fuente: Las Autoras

11 Acciones a cumplir para el desarrollo del modelo

1. Crear una comisión que se encargue de canalizar y elaborar el plan de gestión de conocimiento para el Área.

2. Realizar una reunión con los miembros del departamento sobre la importancia de elaborar y aplicar el plan de gestión de conocimiento

3. Adoptar los lineamientos para elaborar un plan de gestión de conocimiento para la empresa y el departamento orientado al servicio al cliente.

4. Definir las acciones básicas para elaborar el plan con la participación de los trabajadores

5. Redefinir el objetivo del departamento., con una orientación al servicio al cliente, basada en gestión del conocimiento.

6. Elaborar manuales y procedimientos que comprendan:

- Funciones de los empleados

- Procedimientos a realizar en cada operación

- Manejo de solicitudes de información (diagrama de flujo)

- Manejo de servicios solicitados por los clientes (diagrama de flujo)

- Sistema de información que permita identificar las solicitudes más frecuentes y las quejas (tipo, responsable, tiempo de respuesta) que pueda ser utilizado en otras oportunidades.

- Sistema de información y comunicación entre el departamento y las demás áreas de la empresa.

8. Elaborar un cronograma de reuniones semanales en que los empleados puedan intercambiar información y documentar los resultados

9. Trabajar en conjunto con el departamento de informática para diseño de programas de manejo de información del departamento

12. Desarrollo de las Fases de Gestión de Conocimiento

12.1 Socialización del conocimiento

- Talleres sobre gestión de conocimiento

- Talleres sobre gestión de conocimiento orientado al servicio al cliente.

- Reuniones entre el Área de Informática, el Área de Mercadeo y el Área de Banca Especializada antes, durante y después de la elaboración del plan de gestión de conocimiento y sistema de información.

- Creación del comité encargado de elaborar el plan de gestión de

conocimiento.

- Reuniones para elaborar el manual de funciones y procedimientos del Área de Banca Especializada.

- Reuniones para poner en común la forma en que se lleva a cabo la atención al cliente en el Área de Banca Especializada.

12.2 Externalización del conocimiento:

- Elaboración del plan de gestión de conocimiento para optimizar el servicio al cliente en el Área de Banca Especializada.

- Elaboración del manual de funciones y procedimientos del Área de Banca Especializada.

- Elaboración de un banco de datos con los requerimientos, quejas y sugerencias de los clientes y forma y tiempo en que estos fueron resueltos.

12.3 Combinación del conocimiento

Logro de los indicadores establecidos

Capital Humano.

1. Gasto en capacitación / masa salarial
2. N° de Talleres / Anual
3. N° de asistencia a cursos / Total empleados
4. N° de asistencia a capacitaciones / total de socios.

Capital Estructural

1. Creación de procesos / año
2. Incorporación de procesos informáticos
3. Elaboración de manuales de procesos / Procesos
4. Procesos de certificación / año.

Capital Relacional

1. N° de clientes relevantes / año
2. N° Alianzas estratégicas / año

3. Nuevos productos comercializados / año
4. Nuevos servicios ofrecidos al cliente / año

14. Mapa Estratégico

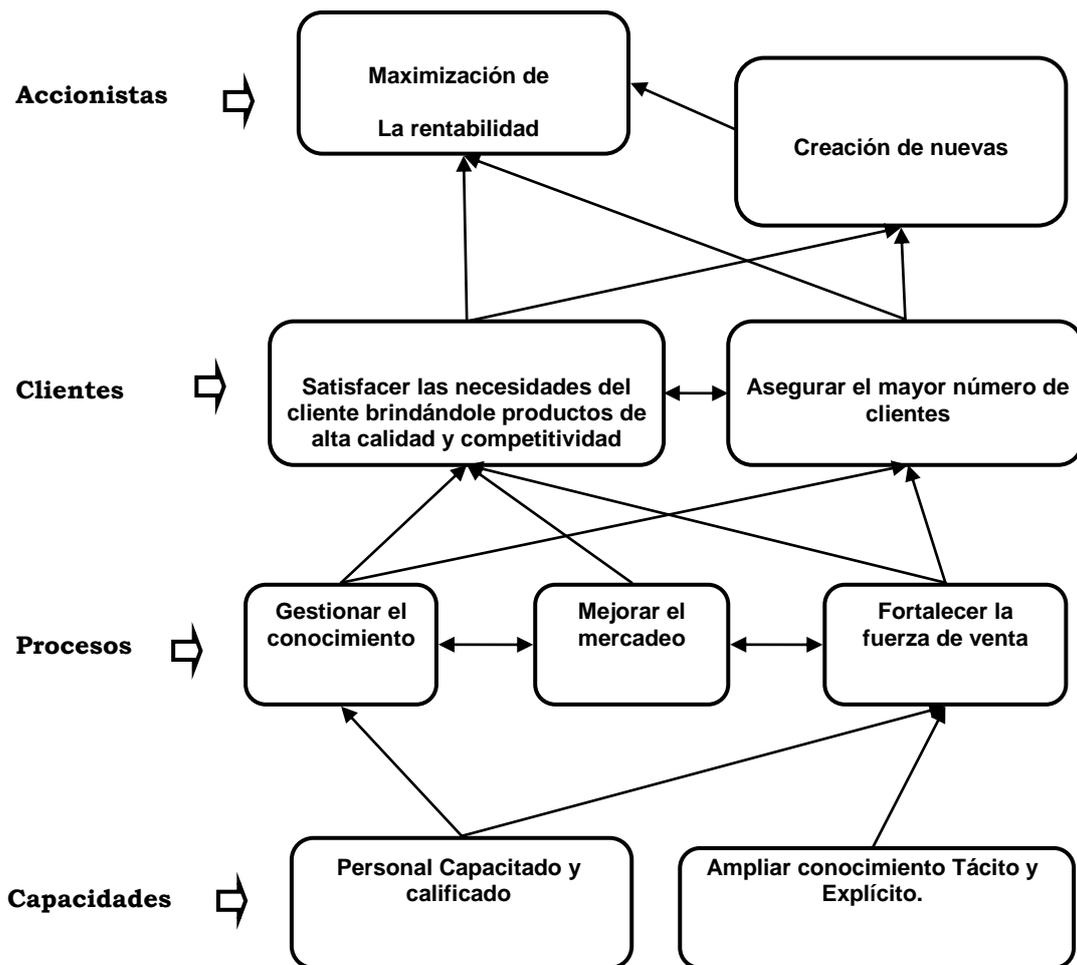


Figura 12. Mapa Estratégico. **Fuente:** Las Autoras (2012)

Para que la gestión de conocimiento se convierta en parte de la planificación estratégica es importante tener una guía para la implantación de iniciativas y proyectos alineados a los objetivos estratégicos, metas y visión de la empresa y que puede visualizarse con más facilidad a través de un mapa estratégico

Un personal calificado y motivado a compartir y ampliar el conocimiento a través de equipos de trabajo y herramientas electrónicas, fortalece la fuerza de venta, mejora el análisis de mercado, para satisfacer las necesidades de los clientes, aumentando las ventas y de esa forma maximiza la rentabilidad de los accionistas.

15. Estrategias para la gestión del conocimiento en la empresa

La siguiente figura muestra las estrategias de gestión de conocimiento del área de mercadeo



Figura 13. Estrategias de gestión de conocimiento **Fuente.** Las Autoras

15. 1 Identificar el conocimiento en la Gerencia de Mercadeo y Ventas

Cuadro de conocimientos

Con base al cuestionario, informes de la empresa y experiencia de las autoras se elabora el cuadro del conocimiento que permite identificar los conocimientos para su gestión en relación a gestión, almacenamiento, transmisión y generación de nuevos conocimientos y determinar las estrategias necesarias para desarrollar la gestión.

Identificar el conocimiento	Conocimientos Específicos	Quién tiene el conocimiento	Personas que pueden usar el conocimiento	Forma de Almacenar el conocimiento	Forma de compartir el conocimiento	Creación y modificación del conocimiento	Estrategia
Conocimientos sobre la compañía (públicos)	<p>Historia de la Compañía: Año de fundación, nombres de los fundadores, el lugar donde se inauguró la primera oficina los primeros productos que se comercializaron y algunas particularidades o anécdotas acerca del inicio de la compañía.</p> <p>Plantel Ejecutivo: Nombre completo y la profesión de los altos ejecutivos de la compañía, como el Presidente, Vicepresidente, Gerente general y Gerentes de área</p> <p>Ubicación de las Instalaciones: Dirección completa de la Oficina Central</p> <p>Misión: Razón de ser de la compañía</p> <p>Visión: Respuesta a la pregunta ¿dónde y cómo espera estar la compañía en el futuro (en 5 años)?</p> <p>Valores: Principios de trabajo que promulga la compañía</p> <p>Políticas: directrices que rigen las acciones y la actuación de las personas que trabajan en la compañía.</p> <p>Objetivos: Todo lo que la compañía espera conseguir en plazos de tiempo</p>	Directivos Gerentes	Público general Clientes Empleados	Página Web de la compañía (La compañía cuenta con su página, solo hay que actualizarla).	Haciendo conocer la página	Actualización de la página	Actualización de la página Web de la Compañía

Identificar el conocimiento	Conocimientos Específicos	Quién tiene el conocimiento	Personas que pueden usar el conocimiento	Forma de Almacenar el conocimiento	Forma de compartir el conocimiento	Creación y modificación del conocimiento	Estrategia
Conocimientos sobre la compañía (interno)	<p>Estructura Organizacional: Cargos ordenados jerárquicamente y las responsabilidades y atribuciones que tienen</p> <p>Procedimientos: Métodos que se siguen para procesar pedidos, créditos, solicitudes de apoyo de médicos, requerimientos de material promocional adicional, reclamos, etcétera. Y, el tiempo promedio que toma la realización de cada uno de ellos.</p> <p>Canales de Información y Retroalimentación: Cargos y/o personas a quienes se puede informar de las actividades realizadas y de quienes se reciben respuestas e instrucciones.</p> <p>Canales de Distribución: Si es propia o recurre a terceras empresas (distribuidores, co-distribuidores, etc...).</p> <p>Lista de Productos Actuales: Todos los productos y servicios que ofrece la compañía en la actualidad.</p> <p>Lista de Productos Discontinuos: Presentaciones que tenía la compañía hace 1, 5 o 10 años atrás, pero que fueron retirados del mercado.</p> <p>Lista de Precios Actualizada: Precios y descuentos de todos los productos que tiene la compañía.</p> <p>Posición y Participación Actual en el Mercado: Lugar que ocupa la compañía entre sus competidores (y la participación (por ejemplo, el 15% en el mercado total) que ha logrado en el mercado farmacéutico nacional y/o internacional si corresponde.</p> <p>Productos Estrella: Los más vendidos o recetados de la compañía.</p> <p>Servicios Especiales que Ofrece: Aquellos que la compañía proporciona habitualmente a los médicos, como auspicio a congresos, reuniones, jornadas u otras actividades científicas.</p>	Empleados y clientes internos	Página Inicio Intranet de la compañía	Haciendo conocer la página	Actualización de la página	Creación de la Intranet de la Compañía	Empleados y clientes internos

Identificar el conocimiento	Conocimientos Específicos	Quién tiene el conocimiento	Personas que pueden usar el conocimiento	Forma de Almacenar el conocimiento	Forma de compartir el conocimiento	Creación y modificación del conocimiento	Estrategia
Medicina, anatomía y farmacología	<p>Especialidades: Conocimientos generales sobre las especialidades que usan los equipos de la compañía</p> <p>Fisiología: procesos y funciones del cuerpo humano, además de los procesos físicos y químicos que intervienen en su funcionamiento y de las estructuras que lo integran</p> <p>Tratamientos médicos. Conocimiento de los tratamientos que requieren uso de equipos médicos que vende la compañía</p>	<p>Expertos externos.</p> <p>Fuerza de venta con título de farmacéuticos, médicos o especialistas</p>	<p>Fuerza de venta</p> <p>Gerentes de mercado que realizan estrategias de ventas</p>	<p>Presentación PowerPoint</p>	<p>Taller de inducción a la fuerza de venta</p> <p>Talleres de actualización y refrescamiento</p> <p>Mantener la presentación en la Intranet</p>	<p>Actualización anual de la información</p>	<p>Creación de la presentación.</p> <p>Diseño de los talleres.</p>
Producto	<p>Especialidad</p> <p>Características técnicas</p> <p>Manual de uso y mantenimiento</p> <p>Control de calidad</p> <p>Parámetros del sistema</p> <p>Normas de fabricación</p> <p>Características que lo diferencian de los productos de la competencia</p> <p>Facilidad de uso</p> <p>Mantenimiento y reparación (servicios)</p> <p>Garantía</p> <p>Costo</p>	<p>Expertos</p>	<p>Vendedores</p>	<p>Material para curso de inducción en presentación PowerPoint</p> <p>Material para que cada visitador tenga en su laptop.</p>	<p>Curso de Inducción</p> <p>Mantener en Intranet</p> <p>Mantener en Laptop del visitador</p>	<p>Actualización cuando la empresa comercialice nuevos productos</p>	<p>Diseño de la Presentación por experto.</p> <p>Diseño del curso de actualización.</p>

Identificar el conocimiento	Conocimientos Específicos	Quién tiene el conocimiento	Personas que pueden usar el conocimiento	Forma de Almacenar el conocimiento	Forma de compartir el conocimiento	Creación y modificación del conocimiento	Estrategia
Mercado	<p>-Volumen de ventas en los últimos 12 meses, en unidades y valores por especialidad y equipo.</p> <p>- Crecimiento en los últimos 3 años, expresado en porcentaje del volumen de ventas.</p> <p>- Información acerca de los 10 productos más vendidos.</p> <p>- Situación del Mercado de Competencia Directa: Se refiere a la situación (en cuanto a ventas) en la que se encuentran todos los productos que compiten en un mismo nivel -</p> <p>-Comparación de venta por clase y producto anual, semestral y anual en unidades y valores, en relación con la competencia</p> <p>-Venta por zona, vendedor y área.</p>	<p>Expertos en base de datos e informática.</p> <p>Analistas de ventas</p> <p>Gerentes de producto</p> <p>Departamento de contabilidad y finanzas</p> <p>Departamento de personal</p>	<p>Analistas de ventas</p> <p>Gerentes de producto</p> <p>Departamento de contabilidad y finanzas</p> <p>Departamento de personal</p>	<p>Base de datos Excel con macros, tablas dinámicas.</p> <p>Herramienta OLAP</p> <p>Minería de datos</p>	<p>El archivo de base de datos es compartido por los analistas de las tres áreas.</p> <p>Las tablas dinámicas y de generación de análisis pueden ser mejoradas con autorización del gerente, por los analistas.</p> <p>Los resultados se analizan en una reunión mensual con los analistas de las tres áreas y también las mejoras del sistema</p>	<p>Herramientas OLAP (procesamiento analítico en línea) para el examen y la manipulación interactiva de grandes volúmenes de datos desde diversas perspectivas.</p> <p>La minería de datos (minería de datos) busca patrones, tendencias y correlaciones ocultas en los datos, que puede proporcionar una estrategia de la ventaja competitiva a una empresa.</p>	<p>Usar la base Excel que ya maneja la compañía y mejorarla mediante aplicación y curso sobre herramienta OLAP y Minería de datos.</p>
Mercadeo para elaborar Estrategias de Venta	<p>Compradores actuales en su zona de visitas (hospitales, clínicas, centros médicos, etc.).</p> <p>- Médicos y clínicas que utilizan productos vendidos por la empresa.</p> <p>- Médicos y clínicas que usan productos de la competencia.</p> <p>Médicos o clientes considerados conflictivos, importantes, etc.</p>	<p>Visitadores médicos</p>	<p>Visitadores nuevos</p> <p>Analistas de ventas</p> <p>Gerentes de producto</p>	<p>Hoja de reporte de la fuerza de venta</p>	<p>Reuniones semanales de los visitadores médicos.</p> <p>Resumen de reportes en intranet</p>	<p>Actualización de reportes.</p> <p>Diseño de nuevos formatos</p>	<p>Reuniones de trabajo.</p> <p>Intranet</p> <p>Formatos estandarizados de reportes.</p>

Identificar el conocimiento	Conocimientos Específicos	Quién tiene el conocimiento	Personas que pueden usar el conocimiento	Forma de Almacenar el conocimiento	Forma de compartir el conocimiento	Creación y modificación del conocimiento	Estrategia
Clasificación de compradores	<p>Comprador efectivo</p> <p>Identificar con nombre y apellido a cada médico y clínica que compra uno o más productos de la compañía que el vendedor representa. Determinar la cantidad de productos que cada médico o clínica adquiere</p> <p>Clasificar a los médicos y clínicas en función de su volumen de compras y su participación en el total de ventas que tiene cada producto.</p> <p>Comprador en perspectiva</p> <p>- Determinar el nombre de cada médico y clínica que usa uno o más productos de la competencia pero que tienen las mismas características que los productos que el vendedor promociona.</p> <p>- Clasificar a los médicos y clínicas en función de su volumen de productos y su participación en el total de ventas que tiene cada producto.</p>	<p>Fuerza de Venta</p> <p>Gerentes de productos</p> <p>Analistas de mercado</p> <p>Estudios de mercado independientes</p>	<p>Fuerza de venta</p> <p>Analistas de ventas</p> <p>Gerentes de producto</p>	<p>Ficha Médica</p> <p>Banco de Datos</p>	<p>Acceso a la información en intranet</p> <p>Acceso a la información de la zona en la Laptop de la fuerza de venta</p>	<p>Actualización de reportes</p> <p>Discusión en reuniones semanales</p>	<p>-Estudios de Mercado.</p> <p>-Ficha médica</p> <p>Es un formulario prediseñado</p> <p>Se actualiza con los estudios de mercado e información de la fuerza de venta</p> <p>-Banco de datos</p> <p>Contiene los datos de los médicos y clínicas por zona.</p>
Entrevista al médico o comprador por la fuerza de venta	<p>Planteamiento de los objetivos</p> <p>Informar (nuevos productos servicios)</p> <p>Persuadir (a médicos en perspectiva)</p> <p>Reforzar (compradores regulares)</p> <p>Preparación de los argumentos promocionales</p> <p>1) Característica, 2) fundamento, 3) ventaja, 4) respaldo, 5) beneficio y 6) respuesta</p> <p>Selección y planificación del material promociona (Entrega de material)</p>	<p>Especialistas en mercadeo</p> <p>Gerentes</p> <p>Vendedores con experiencia</p>	<p>Visitadores nuevos</p> <p>Visitadores</p> <p>Analistas de ventas</p> <p>Gerentes de producto</p>	<p>Hoja de entrevista prediseñada</p> <p>Hoja de argumentos</p>	<p>Contiene información de acuerdo al objetivo sobre el producto, los incentivos al médico y la estrategia o guión de conversación</p>	<p>Actualización basada en indicadores de resultados y experiencia de los visitadores</p> <p>Reuniones semanales</p>	<p>Hoja prediseñada de entrevista</p> <p>Hoja de argumentos</p> <p>Método de Alto Enfoque Plan entrega de incentivos</p>

Identificar el conocimiento	Conocimientos Específicos	Quién tiene el conocimiento	Personas que pueden usar el conocimiento	Forma de Almacenar el conocimiento	Forma de compartir el conocimiento	Creación y modificación del conocimiento	Estrategia
Informes de la Fuerza de venta	<p>Clientes que entrevistó: Organizados por días y semanas</p> <p>Material promocional que empleó para realizar su trabajo promocional: Que incluya la cantidad de literatura y obsequios entregados.</p> <p>Comentarios de los médicos: Especialmente aquellos que son relevantes, por ejemplo: que reporten la aparición de nuevos productos de la competencia, nuevas tendencias en el tratamiento de una enfermedad, problemas no declaradas, etc...</p> <p>Reportes de la competencia: Se refiere a las actividades fuera de lo común, por ejemplo: Cambios de precios, lanzamientos de nuevos productos, etc...</p> <p>Sugerencias e inquietudes: Todo aquello que puede ayudar a mejorar el trabajo promocional, por ejemplo: para seleccionar y clasificar a los médicos de una mejor manera, para encontrar nuevos nichos de mercado, para darle un mejor manejo al material promocional, etc.</p> <p>Resultados obtenidos: En cuanto a ventas, a clientes que se mantienen leales, clientes en perspectiva que se convirtieron en compradores, etc.</p> <p>Preguntas: Todas aquellas dudas que se presentan en el camino, por ejemplo, relacionados con los esquemas de trabajo, la utilización del material promocional, los clientes, los instructivos, los descuentos, etc.</p>	Fuerza de venta	<p>Visitadores médicos</p> <p>Gerentes de productos</p> <p>Analistas de mercado</p>	<p>Formato de informe estandarizado en la laptop del visitador que envía al gerente semanalmente</p> <p>Resumen de informes se coloca en intranet</p>	Reuniones semanales para discutir aspectos relevantes de los informes.	Observaciones de los visitadores sobre el formato en reuniones y en el generador de ideas	Formato informe estandarizado
Conocimientos varios del personal que trabaja en el Área	<p>Dudas</p> <p>Nuevas estrategias/ Ideas</p> <p>Problemas y soluciones</p> <p>Información obtenida en revistas, cursos, etc.</p>	Personal del área	Personal del área.	Twitter empresa	Discusión informal Reuniones semanales	Resúmenes y desarrollo sobre los aportes más importantes	Twitter Empresa

Tabla 8. Cuadro de Conocimientos. **Fuente:** Las autoras (2012).

15.2 Herramientas para almacenar, compartir y crear conocimiento

En primer término, además del uso de las TIC, se requiere que exista motivación en el personal para que comparta y cree conocimiento para la empresa. Esto parte de un adecuado clima organizacional, un sistema de incentivos, la cultura de trabajo en equipos y el adecuado liderazgo. De ahí que en los valores de la organización propuestos se tiende a darle importancia al capital intelectual.

Se crea conocimiento cuando se realizan reuniones, talleres y se mantienen herramientas que incentiven al personal a expresarse y se premie el aporte realizado.

En este sentido se proponen algunas herramientas que permitirían compartir, crear conocimiento y enriquecer los procedimientos de la empresa.

15.2.1 Intranet

La intranet es una plataforma que da soporte a la estrategia de la compañía

Es una herramienta que sirve para vincular a los usuario/empleados con la estrategia global y la cultura de la empresa

Es un repositorio de todo el conocimiento acumulado por la empresa, gestiona este conocimiento.

La intranet además debe tener unos objetivos específicos y debe cumplir con ellos, cada compañía debe definirlos y alinearlos de acuerdo a sus objetivos globales. Algunos podrían ser:

- Que los usuarios accedan a la información y documentación interna de la compañía
- Reducir costos: disminuir el material impreso, capacitaciones de mayor cobertura e impacto

- Aumentar productividad: tomar decisiones más rápido por parte de los usuarios, mejor atención al cliente, reducir el volumen de consultas a los usuarios que poseen el conocimiento de los procesos de la empresa
- Comunicar a los usuarios los objetivos y estrategias de la empresa y a la vez vincularlos con esta estrategia
- Incrementar y promover los vínculos sociales entre los usuarios
- Recoger y acumular el conocimiento de los usuarios
- Incrementar la comunicación entre las directivas de la empresa y el resto de colaboradores
- Al final de un período específico se deben evaluar estos objetivos, ya sea a través de encuestas a los usuarios o utilizando las estadísticas del tráfico, es decir aplicando Analítica Web.

Aspectos críticos de la Intranet:

- Debe ser fácil de usar, satisfacer las necesidades de información de los usuarios
- Los contenidos deben ser fáciles de encontrar
- Los contenidos deben estar actualizados, ya que los usuarios toman decisiones con la información suministrada a través de este canal
- Seguridad: la Intranet debe ser de acceso exclusivo para usuarios dentro de la empresa
- Accesibilidad a través de diversos dispositivos: cada día hay más usuarios accediendo a los contenidos con dispositivos móviles (smartphones y tablets)
- Soporte y mantenimiento: identificar a los propietarios y proveedores del contenido así como el responsable de publicarlos

La propuesta de crear intranet sería a mediano plazo cuando ya en la organización existiese una cultura sobre el manejo y gestión del conocimiento y el personal hubiese participado en otras iniciativas como las reuniones de

trabajo, las charlas con lluvia de ideas, el uso de correos, bases de datos, blocks, etc.

Intranet requiere una serie de pasos para ser implantada con éxito en una organización:

- Estudio de factibilidad técnica, operativa y económica.
- Una investigación preliminar sobre insumos (estructura organizativa), procesos (normas y forma en que se realizan las actividades) y resultados (un diseño adecuado al cumplimiento de los objetivos de la empresa).
- Un estudio sobre requerimientos de cada departamento para el diseño previo.
- Diseño de páginas y contenido.
- Aprobación de maqueta.
- Pruebas
- Entrenamiento de empleados
- Mantenimiento y actualización.

15.2.2 Correos, Block y sistemas de bases de datos.

Facilitan intercambio de información y su implementación es de bajo costo.

Deben formar parte de la cultura de comunicación y gestión de conocimiento de la empresa.



Figura 14. Modelo de Intranet. Fuente: <http://www.genesisclip.com/portal/servicios/intranet>

15.2.3 El twitter empresa (Microblogging privado para empresas y organizaciones)

Sería una herramienta con el mismo formato de la red social twitter pero interna, mediante 160 caracteres cada miembro del área puede escribir mensajes relacionados con su trabajo, informes, notas, ideas, etc.

Es un medio de comunicación social, colaborativo, sencillo y dinámico, que mejora la comunicación interna haciéndola más fluida.

Permite a los recursos de la organización estar actualizados con lo que está pasando internamente e interactuar con el resto de usuarios mediante mensajes cortos de hasta 160 caracteres.

Es un gestor del conocimiento de la empresa gracias a las aportaciones de cada usuario interno.

Permite la comunicación interna en una organización, recomendado para empresas que no tengan más de 100 usuarios y no necesiten integrar vídeo corporativo.

Puede ser implantado en pequeñas empresas con recursos internos de la propia organización

El módulo base incluye las siguientes funcionalidades y servicios:

- Soporte telefónico para usuario final.
- Microblogging mediante mensajes de 160 caracteres con posibilidad de adjuntar un archivo por mensaje.
- Web adaptada para dispositivos móviles.
- Posibilidad de uso de departamentos públicos, protegidos o privados.
- Posibilidad de uso de proyectos de departamentos, pudiendo ser públicos, protegidos o privados.
- Buscador completo de mensajes y usuarios.
- Versión portable, integrable en cualquier aplicación web de forma muy sencilla.

Los usuarios pueden compartir información, datos, subir archivos, avisar eventos, es un sistema amigable, rápido, ocupa pocos recursos, puede servir para que el vendedor pregunte una duda, notifique algún evento en calle, se de respuesta a preguntas concretas. Para implementarlo se realiza un pequeño taller de inducción. Los gerentes son los que deben incentivar su uso con notificaciones, felicitaciones y solicitudes.

Status.net se encarga de montar la plataforma en forma gratuita y después se paga una cuota mensual. Sólo se requiere tener equipos con acceso a Internet. Información: <http://status.net/features>

15.2.4 Tengo una idea. Tengo un problema. Descubrí algo interesante.

Basada en la página ideas4all con acceso a todo público es un sistema que permite en forma rápida compartir y crear conocimiento.

Se accede la página mediante contraseña y nombre de usuario.

Hay tres ventanas:

Tengo una idea. Al hacer clip. Se abre una ventana donde el usuario puede describir la idea, colocándole un título. Cuando otro usuario quiere

ampliar el concepto tiene un espacio para hacerlo. El supervisor estimula este concepto mediante observaciones, premiando la mejor idea en la reunión semanal o invitando a las personas que participaron a presentar y desarrollar el proyecto.

Tengo un problema. Al hacer clip se abre una ventana donde el usuario escribe el problema. Los demás miembros de la organización aportan ideas para solucionarlo.

Las ideas y problemas pasan a un banco de documentación y pueden ser sistematizadas.

Descubrí algo interesante. El usuario puede colocar información técnica, de mercadeo, sobre las visitas de promoción, seminarios, revistas, textos y cosas relacionadas con su trabajo y la empresa. Otros usuarios pueden hacer comentarios y complementar con nuevos materiales.

La plataforma es fácil de implementar y ocupa poco espacio en la red.

The image shows a screenshot of a web application interface. At the top, there is a horizontal navigation bar with five links: "Ideas", "Problemas", "Mapa de Ideas", "Blog", and "Archivo". Below this bar, the main content area is divided into two sections. The upper section contains a login form with two input fields labeled "Nombre de Usuario" and "Contraseña", and a button labeled "Entrar". The lower section contains three buttons: "Tengo una idea", "Tengo un problema", and "Descubrí".

Figura 15. Página inicio. Tengo una idea. Tengo un problema. Descubrí algo interesante. Fuente: Las Autoras

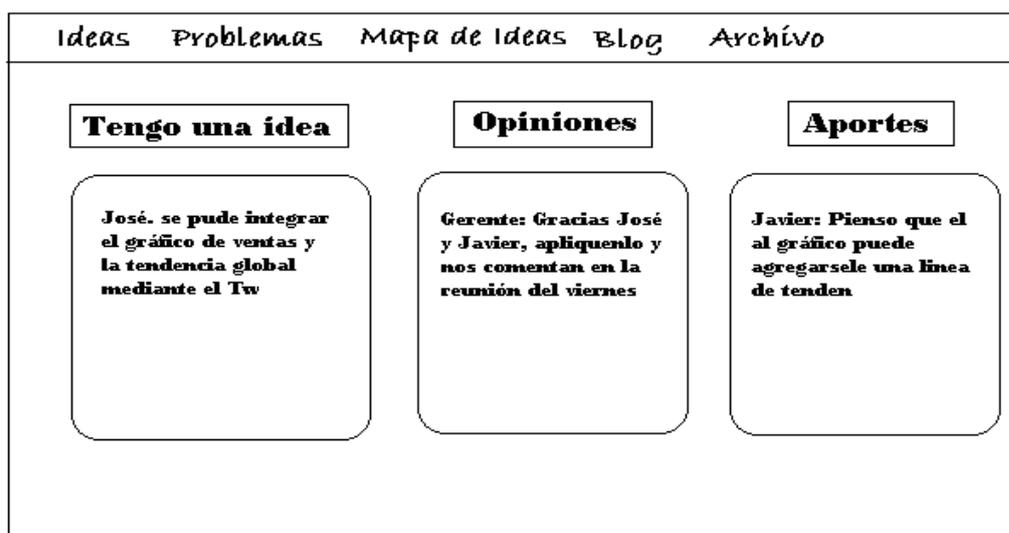


Figura 16. Uso de la herramienta Tengo una idea

15.2.5 Wiki

El origen del término Wiki proviene de su utilización en diferentes contextos hawaianos y que viene a significar "rápido, veloz, ágil". Por medio de un wiki, también llamado Wiki wiki o wiki wiki web, se puede modificar un documento que este en la web, dicha modificación se puede realizar de forma colectiva en un sinnúmero de ocasiones. Es por ello, que la wiki es un instrumento de naturaleza social, puesto que propicia el uso democrático en la red para todos los usuarios, expertos e inexpertos en el área.

Las ventajas de esta herramienta a nivel educativo son:

- La aplicación brinda herramientas de edición integradas que permiten el uso de cualquier tipo de formato multimedia.
- El contenido es accesible para cualquier individuo que tenga e conexión a Internet.
- Permite cambios, ampliaciones y la inclusión de contenidos y la participación de nuevos colaboradores.
- Es posible hacer un seguimiento, del trabajo individual realizado por cada miembro del equipo. Esto se logra mediante la gestión de versiones que

permite diseñar, poner a prueba, instalar y guardar en el entorno de producción los cambios preestablecidos.

- Permite discusiones e intercambios con personas que no son del equipo de trabajo, dichas discusiones quedan reflejadas en el blog.

- El trabajo se archiva adecuadamente y puede ser recuperado en el momento que se desea.

-La instalación de un entorno *wiki* es sencilla y gratuita, ya que existen varias versiones *Open Source*. También existen entornos *on line* que nos permiten crear *wikis* propias dentro de una comunidad.

Depende de los supervisores o gerentes incentivar el uso de estas herramientas de forma verbal, estimulando, felicitando y premiando las iniciativas. Debe formar parte de la cultura de la empresa porque sino no serán de utilidad.

Estructura de un Sitio WikiUV

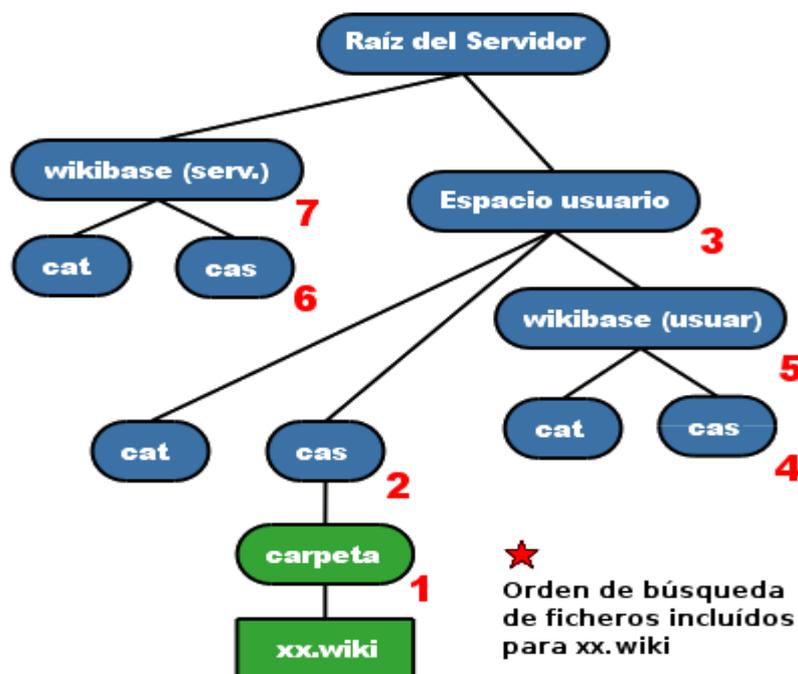


Figura 17. Estructura de un sitio Wiki. **Fuente:** <http://www.uv.es/wikibase/doc/cat/TutorWiki.wiki#A1>

15. 3 Almacenar conocimiento

15.3.1 En relación a la fuerza de venta

FICHA DE CLIENTES	
Datos personales del médico o comprador:	
Apellidos: _____	Nombres _____
Cumpleaños: _____	E-mail: _____
Pasatiempos: _____	
Celular: _____	Beeper: _____
Datos profesionales del médico o comprador:	
Especialidad (es): _____	
Lugar de especialización: _____	
Tiempo que ejerce la especialidad: _____	
Datos laborales del médico:	
Lugares donde trabaja _____	
Dirección del consultorio: _____	
Dirección Hospital/Clínica/Centro Médico: _____	
Teléfono del Consultorio: _____	
Teléfono del Hospital/Clínica/Centro Médico: _____	
Días y horarios de atención en consultorio: _____	
Días y horarios de atención en Hospital/Clínica/Centro Médico): _____	
Lugar, días y horarios de atención a Visitadores Médicos: _____	
Datos adicionales del médico:	
Membresías a sociedades médicas: _____	
Membresías a asociaciones: _____	
Membresías a grupos de trabajo (working groups): _____	
Membresías internacionales: _____	
Otras membresías: _____	

Nombres del Personal de Apoyo (Secretaria, Recep., Enf)

Costo promedio de la consulta: _____

Preferencias de prescripción del médico:

Productos de la compañía que utiliza: _____

Productos de la competencia que utiliza:

Satisfacción con los productos que utiliza

Quejas y observaciones sobre los productos

Nombre del Vendedor: _____

Ciudad:_____ . Zona:_____

Figura 18. Ficha de Clientes. **Fuente:** Las Autoras

Zona	Nombre del cliente	Especialidad	Adquirió	Recibe servicio de	Participación en el total de productos
San Bernardino. Zona A8	Dra. Gutiérrez Carina	Cardiología	- Producto 1 - Producto 2 - Producto 3	Mantenimiento Calibración	- 1,7% - 0,9% - 2,5%
Andrés Bello Zona A9	Dr. Arancibia José	Ginecología	- Producto 1 - Producto 2	Establecidos en garantía	- 0,5% - 0,8%

Figura 19. Banco de Datos de Clientes. **Fuente:** Las autoras.

15.3.2 Informes de Fuerza de venta

Importancia de los Informes:

- *Primero:* Ayudan a visualizar si el trabajo que se está realizando va por la dirección correcta. Por ejemplo, si al finalizar una semana de trabajo se descubre que no se llegó ni al 60% de los médicos o clientes planificados para esa semana, entonces se tendrá que analizar si la ruta de visita está bien elaborada o si se necesita comenzar el trabajo más temprano.
- *Segundo:* Ayudan a determinar los puntos débiles para que sean mejorados. Por ejemplo, si al momento de elaborar un “Informe Diario de Visitas” el vendedor se da cuenta que no tiene ningún comentario relevante para reportar, entonces comprenderá que le faltó obtener la “retroalimentación” de los médicos o clientes y que podría conversar más con ellos; por tanto, ese será un aspecto a mejorar para el día siguiente.
- *Tercero:* Ayudan a determinar aquellos aspectos que cada día muestran una mejoría, los que se mantienen sin mayores cambios y aquellos que están desmejorando. De esta manera, el vendedor podrá actuar en cada uno de esos puntos con una acción específica.

Vendedor		Fecha:	Hora:
Cliente			
Nombre		Especialidad	
Cliente ___ Cliente potencial _____			
Producto ofrecido:			
Material informativo entregado:			
Preguntas realizadas por el cliente			

Observaciones del cliente basadas en su experiencia
Quejas del producto adquirido anteriormente
Resultado de la entrevista
Adquirió el producto Lo pensará No está interesado
Observaciones del vendedor sobre la entrevista

Figura 20. Modelo de informe **Fuente:** La Autoras

Vendedor		Código		
Fecha	Producto vendido	Código	Costo	Comisión

Figura 21. Seguimiento de la fuerza de venta

El vendedor entra con su clave al sistema.

Llena el formulario. Si realizó la venta coloca el producto vendido y código y el sistema llena el campo de costo y comisión.

A su vez con la información almacenada alimenta la base de datos de productos vendidos, clientes, historial de venta del empleado, Es decir los datos están vinculados a la base de datos central.

15.3.3 Analistas: Informes y base de datos.

Los analistas manejaban la base de datos en Excel con pocas opciones para vincular e importar datos y tablas. Esto hace que parte de los datos se almacenen varias veces y se repitan cálculos y gráficos con un mayor gasto horas/hombre. Se propone adiestrar a los analistas en un programa de fácil manejo que permite el uso de Excel con el que ya están familiarizados como Microsoft Access o el programa Olap.

También es posible adiestrar al personal en Excel avanzado para el trabajo con macros y tablas dinámicas. Esto permitiría trabajar con una base de datos común, que podría permitir la importación de datos para elaboración de nuevas tablas e informes y establecer vínculos entre estas.

La opción a seleccionar depende de un estudio de costo, las ofertas de paquetes, el tiempo necesario de adiestramiento, pero también debe tomar en cuenta la opinión de los analistas quienes trabajarán con estas herramientas e irán elaborando la base de datos y estandarizando las tablas y gráficos.

16. Indicadores

**Tabla 9.
Indicadores Generales**

	Antes de implementar el modelo	Durante y después de la implementación	Cuantificación
Incremento de los niveles de satisfacción del usuario.	Número de quejas antes	Número de quejas durante y después	Se espera una disminución del 15% de quejas
Elevación de la tasa de crecimiento producto / empleado.	Evaluación del trabajo desempeñado en relación a cantidad y calidad del trabajo	Evaluación del trabajo desempeñado en relación a cantidad y calidad del trabajo	Se espera elevación de la tasa de crecimiento producto / empleado del 5%
Incremento de la participación de mercado.	% de participación en el mercado antes	% de participación en el mercado después	Incremento de la participación de mercado de un 3%
Reducción de los costos del departamento	Costos antes	Costos durante y después	Se espera que después de implementar el modelo los costos disminuyan en un 10%
Incremento del índice de empleados satisfechos.	Medición nivel de satisfacción antes	Medición nivel de satisfacción después	Incremento del índice de empleados satisfechos en un 15%
Incremento cualitativo y cuantitativo de las comunicaciones.	Nº de reuniones por área Nº de reuniones de todo el departamento Nº de interacciones mediante documentos Nº de interacciones mediante la Red Opinión empleados sobre el nivel de comunicación	Nº de reuniones por área Nº de reuniones de todo el departamento Nº de interacciones mediante documentos Nº de interacciones mediante la Red Opinión empleados sobre el nivel de comunicación	Aumento 5% Aumento 10% Aumento 15% Aumento 20% Mayor nivel de satisfacción.
Elevación de los niveles de impacto por productos.	Producto vendido por especialidad Producto en relación a la competencia Porcentaje de venta por promotor	Producto vendido por especialidad Producto en relación a la competencia Porcentaje de venta por promotor	Aumento de un 3% durante la implementación y un 5% al año de implementarse

Crecimiento de los índices de liderazgo.	Test de liderazgo empleado	Test de liderazgo a empleado	Al menos el 60% de los empleados considera que el liderazgo ha mejorado
Retención de empleados.	Rotación empleados %	Rotación empleados %	Disminución de un 30% en la rotación
Incremento del índice de motivación.	Test de motivación Entrevista	Test de motivación Entrevista	Incremento de un 30% en el índice de motivación
Crecimiento de la base de conocimiento.	Conocimiento actual identificado, almacenado, compartido y utilizado	Conocimiento identificado, almacenado, compartido y utilizado durante y después aplicación estrategia	Un aumento del 30% del conocimiento identificado, almacenado, compartido y utilizado después aplicación estrategia

Fuente: La Autoras

Tabla 10
Indicadores Específicos

Indicador	No se ha trabajado en este aspecto	Se han iniciado reuniones y planes	El proyecto se inició	El proyecto está avanzando satisfactoriamente
La alta gerencia estableció políticas y objetivos sobre programas de gestión de conocimiento en la empresa				
Se destinó un presupuesto para la creación de un sistema de gestión de conocimiento.				
Se contrató un gerente de gestión de conocimiento.				
Se está trabajando en adecuar o usar tecnología para la identificación, almacenamiento, uso y creación del conocimiento				
El departamento contempla en sus objetivos la gestión del conocimiento.				
En el departamento se realizan reuniones para compartir experiencias y conocimientos.				
El departamento ha actualizado los manuales de procedimientos.				
El departamento ha estandarizado los formatos y documentos				
Se está trabajando en la creación de una base de datos para todo el departamento				
Se han implementado herramientas para el almacenamiento y la transmisión del conocimiento.				
Se ha motivado a los empleados que usan las herramientas de gestión de conocimiento.				

Fuente: La Autoras

17. Factibilidad

A continuación se presentan los aspectos que garantizan la factibilidad de la propuesta.

15.1 A nivel Financiero

Esta propuesta se llevará a cabo mediante instrumentos económicos y financieros viables, que faciliten eficaz transferencia de conocimientos entre los integrantes de la empresa. Dichos instrumentos pueden venir del sector público, privado o internacional y serán consecuentes con la realidad económica, jurídica y social del país.

15.2 A nivel Humano

El personal adscrito al Área comercial, tanto gerentes como analistas y representantes de venta, son un importante apoyo en el desarrollo de esta propuesta, pues para su ejecución es necesario que exista comunicación e interrelación entre las personas involucradas lograr una eficiente y eficaz transferencia de conocimientos entre sus empleados que repercuta en lograr los objetivos de la calidad y mejorar continuamente el sistema de gestión para satisfacer las necesidades del cliente.

Todo el personal conoce bien su trabajo y en la encuesta se evidenció que está motivado al cambio, tienen muchas ideas y conocimientos que pueden aportar y están dispuestos a trabajar en el diseño de las herramientas de gestión.

El personal directivo y los dueños también están motivados a apoyar cambios en la empresa, dado que estos aumentan la posibilidad de competir

con mayor éxito en el mercado. Por ahora desean trabajar con los recursos internos y a mediano plazo contemplan la posibilidad de contratar o elegir un gerente en gestión de conocimiento.

La empresa cuenta con ingenieros en sistema y con dos gerentes que han tenido experiencia en gestión de conocimiento y son un importante apoyo para el proyecto.

15.3 A nivel Técnico

La empresa., tiene a su disposición una infraestructura adecuada, y cuenta con equipos básicos necesarios para la correcta implementación y desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 Conclusiones

Dado que el conocimiento permite generar valor en las organizaciones y gerenciarlo es vital para que una empresa se posicione y compita en un mundo globalizado, toda empresa debe contar con herramientas para su gestión y la dirección debe implementar en la organización una cultura para la socialización, almacenamiento, actualización y aplicación del conocimiento.

Con base a la presente investigación se presentan las conclusiones del estudio que tuvo como objetivo: Proponer Estrategias de Gestión de Conocimiento para el mejoramiento del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A

En relación al objetivo: Evaluar la situación actual del Departamento de Mercadeo de las unidades de venta que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, en Venezuela con relación a la gestión del conocimiento, se concluyó que: el Departamento de Mercadeo de las unidades de venta que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, en Venezuela con relación a la gestión del conocimiento, se caracteriza por presentar poca comunicación interna, ausencia de manuales de procedimiento, falta de alineación de los objetivos departamentales con el plan estratégico, poco nivel de automatización y dificultades en la creación, almacenamiento, transmisión y uso de la información de los conocimientos.

Con relación al diagnóstico sobre la alineación de los planes y procedimientos de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A con el plan estratégico del grupo, se determinó que no hay relación entre los planes y procedimientos departamentales y el plan estratégico de la empresa y que la visión y misión no contemplan la gestión de conocimiento como una de sus bases.

Con relación a los principios fundamentales que pueden ser utilizados por la gerencia del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, en Venezuela en la Gestión del Conocimiento, compartir y utilizar el conocimiento y la información, tiene que ser una acción motivada a través de premios, evaluación de desempeño, y compensación. Con relación a esto, la gerencia debe: (a) Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento; (b) implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa; (c) promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento y (d) monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

Al formular una estrategia para la gestión del conocimiento, con el fin de desarrollar lineamientos estratégicos para el intercambio, difusión, y registro del conocimiento asociado al departamento de mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A, se sugirió implementar con relación a la identificación de conocimiento se revisaron la visión, misión y objetivos para incluir la gestión de conocimiento, se elaboró un cuadro de conocimiento y se sugirieron reuniones formales e informales que involucrasen a todo el personal. Con relación a almacenar y compartir el conocimiento se recomendó la elaboración de manuales, el uso de herramientas tecnológicas y la estandarización de documentos y formatos. En relación a la creación y uso del conocimiento se sugiere el adiestramiento, las reuniones y apoyo a proyectos e ideas, la motivación y el uso de tecnología como la wiki

Por último se señala que solo con el compromiso de la gerencia y la motivación del personal mediante un liderazgo democrático y acciones de empoderamiento, es posible lograr en una empresa la adecuada gestión del conocimiento.

6.2 Recomendaciones

Con base al estudio se presentan las siguientes conclusiones:

- Mediante reuniones, cursos e inducción se debe anticipar y manejar de mejor forma los choques culturales o reacciones que se puedan generar con la introducción del modelo.

- Es importante la divulgación del conocimiento para que todos los empleados del departamento puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.

- No solo el conocimiento debe ser correctamente almacenado, también debe estar disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones y cada miembro de la organización debe saber cómo tener acceso a él.

- Es importante proveer la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento mediante actividades de investigación, aprendizaje y discusión de ideas.

- Se debe promover la creación de estructuras que faciliten el crecimiento de "comunidades con intereses afines", por ejemplo, grupos de profesionales que se relacionen informalmente debido a que se enfrentan a problemas comunes para los cuales buscan solución, constituyéndose a sí mismos en una fuente y depósito de conocimiento.

- Es importante tener programas de reclutamiento y selección, ubicación, entrenamiento, desarrollo, retención, diseño de funciones, cambio cultural y motivación hacia la participación y creatividad.

- Se debe tener a disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Adcock D, Bradfield R, Halborg A y Ross C, (1995). *Marketing: Principios y Práctica*. Pennsylvania: Pitman. p.45-49.
- Badarocco, C (1992). "La autoevaluación según los modelos de la gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización". Una investigación de carácter exploratorio. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, España, junio 2001.
- Balbastre, F (2001). "La autoevaluación según los modelos de la gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización. Una investigación de carácter exploratorio" Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, España.
- Balbastre, F (2001). "La autoevaluación según los modelos de la gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización". Una investigación de carácter exploratorio Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, España.
- Berné, C., Múgica, J y Yagüe, M (1996): *La gestión estratégica y la gestión del conocimiento*. Economía Industrial, n.º 307, pp. 63-74.
- Carpóforo, F (2009). *Gestión de conocimiento en una empresa de petróleo y gas*, para optar al título de: Magister en Ingeniería Gerencial. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Casale, A (2006). *La gestión del conocimiento en la optimización de los procesos logísticos*, para obtener una Especialización en Negocios Internacionales. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Correa. P (2008). *Las dimensiones de las comunicaciones integradas de mercadeo*. Caracas: Universidad Simón Rodríguez.
- Dankhe (2006). *Como investigar en Educación*. Madrid: Civel.
- Dante, Ponjuán, Gloria (1998) *Gestión de la información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile. P 46
- Davenport, T y Prusak, L (1998). *Conocimiento en acción*. Editorial: Prentice Hall, España. 1998. p.36
- Davenport. T, Thomas; Prusak, Laurence. *Conocimiento en acción*. Editorial: Prentice Hall, España. 1998. P. 35-37
- Del Moral, E (2007). *Gestión del Conocimiento*. Santiago de Chile: Latis.
- Duncan, C (2004). *Marketing*. Traducción: Carmen Herrera. Colorado: Universidad de Colorado. p.7.
- Gimón, A. (2004) *Marco Teórico del cambio organizacional*. [en línea] Consultado el (02 de julio, 2008) Disponible en: [http://www. Gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambio organizacional .htm](http://www.Gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambio%20organizacional.htm).

- Hansen, N. (1999) "Dos Estrategias básicas en la Gestión del Conocimiento" Harvar Business Review mar-abr 1999. [en línea] <<http://www.infonomia.com/extranet/index.asp?idm=&num¿425>>
- Hernández, R, Fernández C, Baptista P (1998). *Metodología de Investigación* Segunda Edición. México Distrito Federal. p.62
- Hurtado de B., J. (1997). *Metodología de la Investigación Holística*. 2da. Edición. Caracas: Sypal.p.27.
- ISO 9000: (2000). Estándar Internacional.
- ISO. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. (2000).
- ISO. Documento: ISO/TC 176/SC 2/N 544R2. (2003) Orientación sobre el concepto y uso del "Enfoque basado en procesos" para los sistemas de gestión.
- ISO/TC 176/SC 2/N 544R2, Diciembre (2003). Metodología PHVA.
- Macintosh, A. (1997). *Position Paper on Knowledge Management*. Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh.
- Marcano, D (2009). *Gestión del Conocimiento como Soporte del Modelo de Negocios de una Institución Bancaria* para optar al grado de Magister en Administración, mención Gerencia de Empresas. Caracas: UCAB.
- Méndez, M (2002). *Un Lineamiento Estratégico para la Gestión del Conocimiento*. Estado da Bahía. Trabajo Fin de Master en Administración de Empresas y Comercio Internacional. P.29
- Méndez, M. 2002: *Un Lineamiento Estratégico para la Gestión del Conocimiento*. Estado da Bahía. Trabajo Fin de Master en Administración de Empresas y Comercio Internacional. P.12
- Navarro, L (2008). Las necesidades del cliente: la clave del éxito en un servicio de calidad. Disponible en: http://www.suratea.com/articulo/articulo_01.pdf
- Nonaka, I y Takeuchi, h (1997). *The knowledge creating company*. Oxford university Press. P.65
- Polanyi, M (1962). *Personal Knowledge*, Routledge&Kegan Paul. P.14
- Real Academia Española (2011). *Diccionario de la Real Academia*. España: RAE.
- Revilla (2001). *Flujos de Conocimiento*. España: Editorial Villa.
- Robins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall. Décima Edición: Pearson Educación de México. P. 366.
- Ruiz (1998).). *La investigación en las ciencias sociales*. México. Trillas. p.67

- Sabino C. (2000). *El proceso de Investigación*. Caracas – Venezuela: Editorial Panapo. p 38
- Spender, J.C. (1996) *La autoevaluación según los modelos de la gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización* XXXX
- Sveiby, K (2001). *A knowledge-based theory of the firm to guide strategy formulation*. Journal of Intellectual Capital vol2 Nr4. p.2
- Tavares y Trujillo (2008). *Efecto de las estrategias de las comunicaciones integradas de mercadeo aplicadas por la empresa Wella de Venezuela Cosmédica C.A, en la línea de productos Sebastián Trucco*. Caracas: USM.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2001). *Manual de Trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.p.51
- Universidad Santa María (2005) *Normas para la elaboración, presentación y evaluación de los trabajos especiales de grado*. Caracas. El Autor. p.30

ANEXOS

Cuestionario

El siguiente cuestionario forma parte del trabajo de investigación que tiene como objetivo: Proponer Estrategias de Gestión de Conocimiento para el mejoramiento del Departamento de Mercadeo de las unidades de negocio que integran la empresa Distribuidora Atlantis 1, C.A. y que se realiza como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Negocio en la Universidad Central de Venezuela. Las preguntas tienen fines académicos y las respuestas son de carácter confidencial.

Instrucciones

Para cada frase que se lista a continuación, por favor señale que tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con esa frase para su organización

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Las unidades de negocio están representadas en el organigrama	1	2	3	4	5
2	Los objetivos y metas de cada unidad de negocio están claramente establecidas	1	2	3	4	5
3	Los objetivos y metas de las unidades de negocios responden a la misión y visión de la organización	1	2	3	4	5
4	Existe un manual de cargos y funciones en el departamento	1	2	3	4	5
5	Existe un manual de procedimiento para cada unidad de negocio	1	2	3	4	5
6	Los procesos que se llevan a cabo en el departamento están automatizados	1	2	3	4	5
7	La empresa tiene la capacidad operativa en cuanto a tecnología para soportar los procesos gerenciales asociados a la identificación, ubicación, divulgación, intercambio y utilización del conocimiento para mejorar continuamente la calidad de los servicios	1	2	3	4	5
8	El sistema permite una adecuada comunicación entre unidades de negocio	1	2	3	4	5
9	El sistema permite una adecuada comunicación con la fuerza de venta	1	2	3	4	5
10	El sistema permite una adecuada comunicación con los clientes	1	2	3	4	5
11	Los conocimientos y experiencias, que se requieren para satisfacer las necesidades de los clientes, y para el cumplimiento de la misión son accesibles a todos los empleados del departamento (en fuentes de información, base de datos, biblioteca y manuales)	1	2	3	4	5
12	En la empresa se especifican los requisitos de los servicios que se le proporcionan al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas	1	2	3	4	5
13	La empresa cuenta con un plan estratégico conocido por todos los miembros de la organización	1	2	3	4	5
14	Los planes departamentales están alineados con el plan estratégico	1	2	3	4	5
15	Los niveles de comunicación en el departamento son adecuados y forma parte de la política de la empresa mejorarlos en forma continua	1	2	3	4	5
16	Algunas funciones y procedimientos se repiten innecesariamente en el departamento	1	2	3	4	5
17	Dos o más trabajadores realizan las mismas funciones o procedimientos	1	2	3	4	5
18	Se realizan a mano procedimientos que pueden ser automatizados	1	2	3	4	5

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19	Existen canales para que fluya adecuadamente la información vertical y horizontalmente	1	2	3	4	5
20	En la empresa se divulgan fácilmente los conocimientos (experiencias, lecciones aprendidas, mejores prácticas) para que los trabajadores de la empresa los utilicen en el desarrollo de sus actividades diarias	1	2	3	4	5
21	El grado de socialización que hay dentro de la empresa tiene relevancia en el intercambio del conocimiento que se lleva a cabo entre los trabajadores	1	2	3	4	5
22	Hay mecanismos para recolectar y hacer uso de los conocimientos que generan los trabajadores en cumplimiento de sus funciones diarias	1	2	3	4	5
23	La información generada en el departamento está organizada adecuadamente para su fácil acceso	1	2	3	4	5
24	Existen mecanismos adecuados para almacenar la información y evitar que esta se pierda o sea usada en forma inadecuada	1	2	3	4	5
25	La transmisión y uso de la Información en la empresa optimiza el cumplimiento de la visión y misión de la organización	1	2	3	4	5
26	Las unidades de negocio están representadas en el organigrama	1	2	3	4	5

1. Por favor describa brevemente tres fortalezas internas que usted perciba en la organización

2. Por favor describa tres debilidades internas que usted perciba en la organización

3. ¿Qué amenazas externas (económicas, jurídicas, políticas, de competencia) cree usted que enfrenta la empresa en estos momentos?

4. ¿Qué oportunidades debido al entorno cree usted que puede aprovechar la empresa para su crecimiento en los actuales momentos?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN