

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa



**Propuesta para la implementación de un modelo de  
gestión del conocimiento en un laboratorio veterinario,  
ubicado en la ciudad de Guatemala.**

(Tesis de Maestría )

Lic. Rodolfo Azmitia Mendizabal

Guatemala, enero 2014

**Propuesta para la implementación de un modelo de  
gestión del conocimiento en un laboratorio veterinario,  
ubicado en la ciudad de Guatemala**

(Tesis de Maestría)

Lic. Rodolfo Azmitia Mendizabal

Msc. Byron Eduardo Ipiña Vargas, Asesor

Lic. Luis A. Ardón Arriaga, Revisor

Guatemala, enero 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cóbar

**Decano**

M.Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

**Coordinadora**

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0016-2013-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**GUATEMALA, 03 DE DICIEMBRE DEL 2,013**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, asesor y licenciado Luis Alfonso Ardón Arriaga, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UN LABORATORIO VETERINARIO, UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", elaborada por el licenciado Rodolfo Azmitia Mendizabal, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.**

  
**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“Propuesta para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en un laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala”**, presentado por el estudiante: **Rodolfo Azmitia Mendizabal**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas  
Colegiado activo No. 16,224  
Asesor

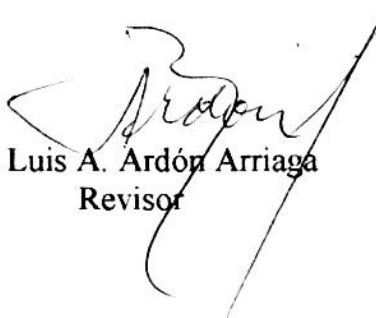
Guatemala. 30 de noviembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema "Propuesta para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en un laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala", presentado por el estudiante: Rodolfo Azmitia Mendizabal, previo a optar al grado Académico de "Maestría en Administración Corporativa" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Lic. Luis A. Ardón Arriaga  
Revisor

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Gracias Padre Santo, por cada bendición espiritual recibida por ser la luz y guía de mi camino y permitirme culminar esta meta.

### **A mis Padres**

Lic. Rodolfo Azmitia Jiménez

Sra. Hilda Mendizábal Coutiño

Por su apoyo, cariño y ser ejemplos de existencia para mi persona.

### **A mi familia**

Hilda Lucrecia y Fernando, Marco Antonio, Ervin, Debbie Vanessa y Rodolfo, Fernando Andrés, Vanessa María e Ivanna Lucía.

Por ser tan especiales en mi vida.

### **A Universidad Panamericana**

Por ser una institución que brinda conocimientos, ética y valores para enfrentar la vida profesional.

### **A mis catedráticos**

Por sus enseñanzas en especial a Msc. Byron Eduardo Ipiña Vargas.

### **A mis amigos**

Lic. Miguel Angel Sandoval Orellana

Msc. Juan Luis Telón Gómez.

Por la ayuda en mi preparación profesional.

### **En Especial**

Eladio Rangel (+), Nora de Rangel, María Ester, Nora y María Mercedes con especial cariño.

## Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1. Antecedentes	1
1.1. Reseña histórica de la empresa..	1
1.1.1. Productos que comercializa	3
1.1.3 Materias primas	3
1.2. Estudios previos	4
1.3. Situación actual de la empresa	6
1.3.1 Organigrama actual	9
Ilustración No. 1	9
Figura 1: Estructura organizacional de la empresa	9
1.3.2 Análisis FODA.	10
Ilustración No. 2	10
Tabla No. 1: FODA del departamento de ventas - Laboratorio Veterinario	10
<b>Capítulo 2</b>	
2. Marco teórico.	12
2.1. Dato	12
2.2. Información	13
2.3. Conocimiento	13
2.4. Habilidades del pensamiento	15
2.5. Gestión del conocimiento.	16
2.5.1 Modelo	18
2.5.2 Modelo de gestión del conocimiento	18
2.5.3 Programas de gestión del conocimiento.	19
2.5.4 Procesos de gestión del conocimiento.	19
2.6. Capital humano	20
2.6.1. Capital intelectual	20



2.6.2.	Capital social	20
2.7.	Cultura organizativa	21
2.8.	Trabajo en equipo.	22
2.9.	Programas de capacitación e información	23
2.10	Sistemas de información	24
2.11	Buenas prácticas	26
2.12	Procesos de ventas	26
2.13.	Conceptos veterinarios	27
<b>Capítulo 3</b>		
3.1.	Planteamiento del problema	30
3.2.	Objetivos de la investigación.	31
3.2.1	Objetivo general	31
3.2.2	Objetivos específicos	31
3.3.	Alcance y límites de la investigación	32
3.4.	Metodología aplicada	32
3.4.1	Sujetos de la investigación	33
3.4.2	Determinación de la muestra	34
3.4.3	Instrumentos	34
3.4.4	Procedimiento	35
<b>Capítulo 4</b>		
4	Presentación de resultados	37
4.1	Guía de observación	38
4.2	Resultados de los cuestionarios	39
4.2.1	Cuestionario dirigido al gerente general y al gerente de ventas	39
4.2.2	Cuestionario dirigido al personal de ventas	41
<b>Capítulo 5</b>		
5.	Análisis e interpretación de resultados	55
5.1.	Flujo del conocimiento e información	55
5.2.	Compromiso de la empresa con la gestión del conocimiento	56

5.3.	Capacidad de la gestión del conocimiento	57
5.4	Estándares de tecnología	58
5.5.	Procesos actuales de gestión del conocimiento	58
	Conclusiones	59
	<b>Propuesta</b>	60
	<b>Referencias Bibliográficas</b>	61
	<b>Anexos</b>	64
	Tabla de variables	65
	Tabla de sujetos	68
	Instrumento I	69
	Instrumento II	70
	Instrumento III	72

## Índice de ilustraciones

Ilustración No. 1: Estructura organizacional actual de la empresa (figura 1)	9
Ilustración No. 2: Análisis FODA, laboratorio veterinario (tabla No. 1)	10
Ilustración No. 3: Guía de observación: flujo del conocimiento e información, en el departamento de ventas, del laboratorio veterinario (tabla No. 2).	38
Ilustración No. 4: Matriz de sentido: cuestionario dirigido al gerente general y gerente de ventas (tabla No. 3)	39
Ilustración No. 5: La organización del trabajo en grupo (gráfica No. 1)	41
Ilustración No. 6: Transmisión de procesos para compartir conocimiento (gráfica No. 2)	42
Ilustración No. 7: Responsabilidad propia de los empleados en su formación laboral (gráfica No. 3)	43
Ilustración No. 8: Personas que son seleccionadas, evaluadas y compensadas por su contribución al desarrollo del conocimiento (gráfica No. 4)	44
Ilustración No. 9: Personas responsables para impulsar la gestión del conocimiento (gráfica No. 5)	45
Ilustración No. 10: Existencia de un entorno de información de gestión del conocimiento (gráfica No. 6)	46
Ilustración No. 11: Capacitación y formación de los empleados en la gestión del conocimiento (gráfica No. 7)	47
Ilustración No. 12: Existencia de personas capacitadas para impulsar la gestión del conocimiento (gráfica No. 8)	48
Ilustración No. 13: Tecnología que une a los clientes, proveedores, socios y empleados del laboratorio veterinario (gráfica No. 9)	49
Ilustración No. 14: Tecnología accesible para los miembros del departamento de ventas (gráfica No. 10)	50
Ilustración No. 15: La empresa estimula el uso de la tecnología (gráfica No. 11).	51
Ilustración No. 16: El uso de la tecnología en el trabajo en equipo (gráfica No. 12)	52

Ilustración No. 17: Valor y transferencia del conocimiento tácito, a través del departamento de ventas (gráfica No. 13)	53
Ilustración No. 18: Formalización del proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas (gráfica No. 14)	54

## **Resumen ejecutivo**

A continuación se presenta el desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento, siendo la acción de administrarlo en forma eficiente en el departamento de ventas de un laboratorio veterinario para generar y aprovechar los recursos de información y producir ventajas competitivas para la organización.

El primer capítulo muestra la descripción del negocio y narra el surgimiento, desarrollo y breve reseña histórica que ha tenido el laboratorio desde el año 1990 a la fecha, iniciándose con una visión emprendedora e ideas nuevas acerca de los productos y materia primas orientados a las mascotas domésticas en Guatemala. Además se elaboró un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, el organigrama y su situación actual.

El segundo capítulo contiene el marco, que sustenta el estudio con las bases teóricas, se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y definiciones generales en lo concerniente al tema de la veterinaria y sus funciones.

Asimismo, en el capítulo tres se delimitó el planteamiento del problema, los objetivos y determinación de alcances del trabajo, indicadores clave que permitieron la definición de la metodología aplicada, selección de los instrumentos y sujetos de la investigación.

También se incluyó en el capítulo número cuatro, la presentación de los resultados con una serie de cuadros, tablas y gráficas que ofrecen la información obtenida en el trabajo de campo por medio de instrumentos como la guía de observación y cuestionarios aplicados al personal del departamento de ventas del laboratorio veterinario.

En el capítulo cinco se presenta el análisis e interpretación de los resultados con respecto al flujo del conocimiento e información en la empresa, el compromiso de la gerencia con la gestión del conocimiento, estándares de tecnología y los procesos actuales de gestión del conocimiento en la organización.

La propuesta de mejora es el diseño e implementación de las herramientas del modelo de gestión del conocimiento que son páginas amarillas, comunidades de aprendizaje, buenas prácticas y encuentros de asistencia y ayuda, adecuadas a las necesidades de la empresa como base para la toma de decisiones para la gerencia general y gerencia de ventas. También se incluyó un modelo de medición de capital intelectual con indicadores, el presupuesto de implementación y el plan de trabajo.

## **Introducción**

En la actualidad, el flujo del conocimiento e información es un proceso complejo, ya que se basa en una capacidad, una experiencia y un aprendizaje, cuando una empresa desea reproducir el conocimiento que posee debe de tener en cuenta que la mayor parte está basado en las personas que laboran en la organización y el medio más eficaz es el aprendizaje.

El presente trabajo se elaboró en el departamento de ventas de un laboratorio veterinario que se dedica a producir y comercializar medicamentos, productos cosméticos y alimentos para mascotas domésticas en Guatemala, estableciendo metodologías y fórmulas de fabricación propias.

La empresa identifica claramente la necesidad de mejorar el aprendizaje en sus colaboradores, aunque las gerencias no cuentan con un compromiso de desarrollo para incrementar el flujo del conocimiento.

El laboratorio trabaja con empleados muy motivados y capaces con experiencias adecuadas a sus labores, aunque sin contar con mayores estrategias para incrementar el conocimiento y el flujo e información y se lleva en forma continua con estándares de tecnología, pero sin procesos de gestión del conocimiento.

Algunos de los criterios que se utilizaron en la propuesta fue la implementación de un modelo de gestión del conocimiento y sus herramientas, las cuales, al ser incluidas dentro de las estrategias del negocio, incrementarán su competitividad.

# Capítulo 1

## 1. Antecedentes

### 1.1 Reseña histórica de la empresa

La idea inicial de la creación del laboratorio veterinario, nació de su socio fundador en el año 1990, siendo un estudiante de veterinaria. El comienzo fue con una idea propia, año en el que creó un producto para la salud de la piel en perros y experimentando sus bondades en sus mascotas. Con una pequeña producción en el garage de su propia casa, estableció un laboratorio para el desarrollo de una crema para la dermatitis aguda, sin comercializarla.

Meses después comenzó a utilizar la crema, la cual por sus bondades médicas y veterinarias fue un éxito. En el año de 1995, inició a comercializar el producto entre sus propias amistades y compañeros de la universidad y fue el primer medicamento veterinario, el cual formó parte de un proyecto netamente guatemalteco e innovador, con gran aceptación.

Los siguientes productos que creó, con una fórmula original, fueron una serie de compuestos antibióticos para el uso de mascotas, *shampoos* medicados contra las pulgas y de uso frecuente, los cuales se elaboraron en otros laboratorios; vendiendo aun más que la crema anterior, siendo estas actividades los cimientos de la formación de la empresa.

Al conjunto de productos originales y elaborados por el médico veterinario, les llamó recetas de garage y fueron sus invenciones producidas en diferentes laboratorios, de las cuales únicamente la crema medicada contra la dermatitis se produjo en el laboratorio propio.

Durante el año 2000, se tornó en un proyecto, y patentó el nombre de la empresa, registró las marcas de invención a nivel comercial y llevó a cabo todos los requerimientos legales, fiscales, mercantiles y sanitarios para la creación del laboratorio veterinario, formando una sociedad anónima e incorporándose un socio inversionista.



Los productos fueron muy efectivos para las diversas funciones médicas y cosméticas en las mascotas, teniéndose que trasladar a un local arrendado, siendo el nacimiento del negocio.

Se estableció una metodología de fabricación de los medicamentos veterinarios y la producción aumentó, requiriendo los servicios de otros laboratorios para producir con fórmulas propias las cremas, *shampoos* y antibióticos para mascotas como perros y gatos.

Con el tiempo, creció la aceptación de los productos veterinarios y se trasladó nuevamente a otro local con mayor espacio, adquiriendo herramientas, maquinaria, vehículos, mobiliario y otros activos fijos, lo cual permitió elaborar en su propio laboratorio, las recetas originales de tratamiento y prevención de las enfermedades que afectan a los animales domésticos, donde instaló áreas de bodegas, oficinas, comedor y despacho.

El aumento en la demanda de los productos fue alta; la forma de comercializar y distribuir los mismos, les llevó a contratar agentes vendedores para la capital y el interior de la república y se deciden importar de países especializados en productos veterinarios, medicamentos de excelente calidad en su composición, características, precio y diversas materias primas para su elaboración; siendo productos sumamente competitivos a nivel veterinario, llegando el momento en el cual aumenta la inversión de los socios al negocio, para crear una mayor oferta de productos.

Actualmente la fabricación se lleva a cabo en áreas de trabajo especializadas, siendo los procesos desde la solicitud de compras de materias primas y empaques, dosificación de las recetas, mezclado, tamizado, empaquetado, etiquetado, control de calidad, almacenaje y distribución.

Los productos son destinados a varios sectores de la rama veterinaria como: clínicas veterinarias hospitales, *pet shops* y *grumings*. Su *slogan* es: “Trabajando por el bienestar animal”.

### **1.1.2 Productos que comercializa**

En el laboratorio veterinario, produce e importan los siguientes productos:

- Anestésicos
- Antibióticos, microbianos
- Antiinflamatorios
- Analgésicos
- Antiparasitarios
- Desinfectantes
- Repelentes de olores y manchas
- Alimentos y galletas
- Vitaminas para perros y gatos
- Reconstituyentes
- *Shampoos* medicados y de uso frecuente
- Perfumes para mascotas

Son de una gran variedad, para cada necesidad específica, en el uso de perros y gatos, en sus diferentes edades y pesos.

### **1.1.3 Materias primas que utiliza:**

- Gentamicina
- Amoxicilina
- Ivermectina
- Clorexidina
- Oxido de zinc
- Neomicina sulfato
- Cipemetrina
- Harina suave
- Harina integral

- Polenta
- Calcio
- Leche
- Polvo de carbo
- Antipamezole

## **1.2 Estudios previos**

Para que una organización funcione en el siglo XXI, es necesario de disponer de estrategias, de un plan, de objetivos, un sistema de control de la gestión del conocimiento, un conjunto de procesos básicos y definidos, un sistema de comunicación interna y de evaluación del rendimiento, para poder competir con éxito.

Las empresas venden lo que saben hacer, y ese hacer proviene de un grupo de personas trabajando en forma coordinada, con una tecnología, obteniendo experiencia y valorándola, sin embargo, a medida que la experiencia acumulada y el tamaño del grupo crecen, las posibilidades de aprovechar esas experiencias son cada vez menores.

En el caso del laboratorio veterinario, no ha sido gestionado el conocimiento de todos los colaboradores de la empresa.

La situación surge de la necesidad que tiene la empresa de conocer cuáles son las habilidades y conocimientos que posee su personal para poder ser aprovechadas a su mayor capacidad, así como también el control y documentación de los estudios, proyectos y demás que se hayan realizado en las mismas.

Según Serlín, J. (2010), autor de la tesis de doctorado titulada “*Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos, dinámicos, inestables y adaptativos durante el año 2010*” de la Universidad de Buenos Aires, expone:

Todavía se sigue pensando y gerenciando según las antiguas perspectivas, sin tomar nota que hemos pasado a tener organizaciones en cambio dinámico. Ha sucedido un cambio sustancial en el objeto del conocimiento, una de las causas es el escaso interés científico entre los profesionales de la administración. La perspectiva que en el tesista ha emergido, deriva, de una vida compleja en conocimiento (como herramienta) y espíritu (como fin).

También Serlín, J. (2010:11) define: "La administración no tiene fines científicos, sino prácticos. El énfasis está en la acción". Esta afirmación evidencia que se confunde la práctica de la administración con el conocimiento de gestión, puesto que son obligados los fines prácticos si de administrar se trata; en cambio si se trata de actualizar, validar y desarrollar el conocimiento de gestión, una perspectiva particular acerca del conocimiento es necesidad incuestionable.

Según: García de Prezi, C. (2013), autora de la tesis de maestría en educación "Comunidades de prácticas como estrategias del conocimiento" de la Universidad de los Andes, expone:

Gestión del conocimiento la define como: manejo explícito y sistemático del conocimiento vital y sus procesos asociados de creación, organización, divulgación, usos y accesos, siendo el enfoque de la comunidad por medio de:

- Promover comunicación entre los integrantes
- Promover el intercambio de experiencias
- Gestionar el conocimiento sobre la planeación que se genera y comparte en la comunidad
- Apoyar los procesos institucionales de planeación estratégica

Según Palmero, M. (2008:10), autora de la tesis de la maestría en contabilidad de costos "Análisis del impacto de la gestión del conocimiento en la innovación empresarial de las empresa de publicidad ubicadas en Barquisimeto estado Lara", de la Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado, Venezuela, define:

“La gestión del conocimiento es tema que ha cobrado gran importancia en el mundo empresarial, considerando que es el elemento humano más importante para lograr competitividad y crecimiento económico en cualquier entidad, dado que busca integrar el conocimiento individual y colectivo para el logro de objetivos previamente definidos”.

Gestionar el conocimiento engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento individual y colectivo con vista de proyectar una organización, haciéndola más inteligente y competitiva.

### **1.3 Situación actual de la empresa**

El laboratorio veterinario, actualmente produce, importa y comercializa productos veterinarios, velando por la salud de las mascotas como perros y gatos en Guatemala. Sus productos son de alta calidad y precios accesibles, en el futuro tiene como objetivo primordial el aumentar y mantener los clientes que los adquieren, ofreciéndole nuevos medicamentos, estando a la vanguardia del mercado y manteniendo su característica que es la innovación constante.

Entre las funciones que realizan se destaca la observación, interpretación y diagnóstico de la patología de los animales, para mejorar el rendimiento de perros y gatos en lo que respecta a salud, vigilando la fabricación y puesta en circulación de los medicamentos, productos cosméticos y alimentos; su slogan: “Trabajando por el bienestar animal”.

Es un negocio con gran potencial, el cual satisface a una clientela exigente en productos veterinarios para diversas mascotas.

## **Fundamentos de la empresa:**

### **Misión**

Somos un laboratorio productor de especialidades biológicas y farmacéuticas para uso veterinario, trabajamos para brindar una gama completa de productos para satisfacer las necesidades de todo el sector guatemalteco. Esto lo realizamos a través del trabajo tecnológico y de investigación en nuestra planta con elementos de la más alta capacidad y con equipos de punta en la industria veterinaria.

### **Visión**

Ser el laboratorio líder en Guatemala en la fabricación de medicamentos veterinarios y tener presencia en toda la región centroamericana. Ser considerados sinónimo de calidad y buen servicio.

Objetivos comerciales.

Tener presencia comercial en toda la región centroamericana, cubriendo en primer lugar nuestra región Guatemala para incursionar posteriormente en el resto del Caribe y Sudamérica.

Objetivos tecnológicos.

Seguir al día con los avances técnicos y estándares de calidad que maneja la industria veterinaria mundial y mantener las normas de calidad BPM (buenas prácticas de manufactura).

### **Valores**

Bajo el lema: "Nuestros valores respaldan los suyos", el laboratorio cuenta con una serie de valores corporativos para mejorar en forma constante su actitud de servicio:

- Mejoramiento continuo: buscando la excelencia en todo lo que somos y hacemos.
- Disciplina: es un factor primordial en el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Confiabilidad: debemos generar confianza y certeza en todo momento.

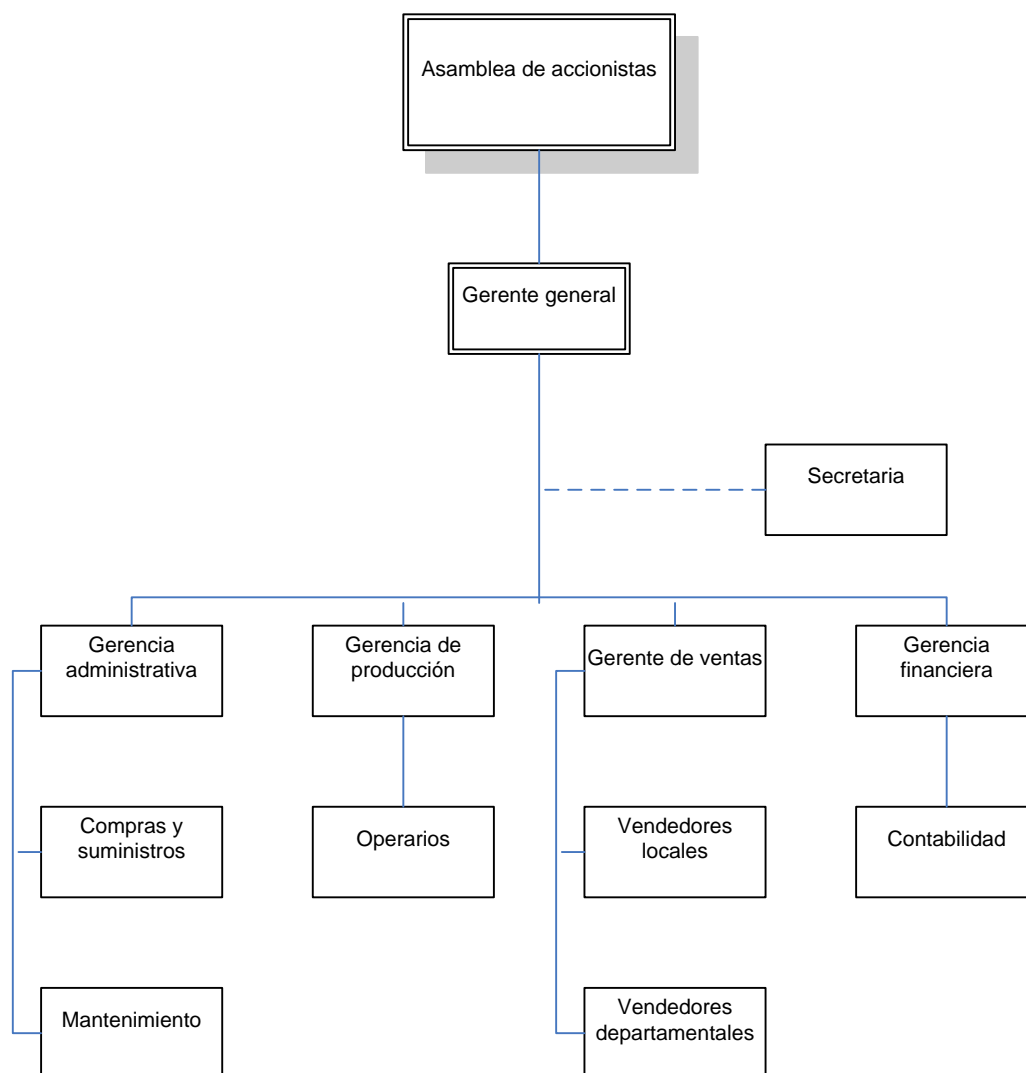
- Innovación: es la capacidad de adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

A continuación se presenta la estructura de la organización, extractada por departamentos de la empresa veterinaria. En la ilustración No. 1 se observan los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, iniciando con la asamblea de accionistas que la conforman los propietarios de la misma, seguidamente la gerencia general, y las gerencias de cada departamento.

### 1.3.1 Organigrama actual

#### Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura organizacional, actual de la empresa.



Fuente: elaboración propia con información proporcionada por gerentes de área, 3 de junio 2013.



### 1.3.2 Análisis F.O.D.A.

#### Ilustración No.2

Tabla No. 1: FODA del departamento de ventas - Laboratorio veterinario

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de mercado a nivel internacional</li> <li>• Oportunidad de exportación de medicamentos veterinarios</li> <li>• Alta demanda de productos veterinarios en el mercado</li> <li>• Disponibilidad de tecnología farmacéutica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación política y económica.</li> <li>• Delincuencia.</li> <li>• Laboratorios veterinarios multinacionales.</li> <li>• Competencia constante.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de precios en materias primas.</li> <li>• Regulaciones arancelarias.</li> </ul>
<b>Factores internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en sus productos veterinarios</li> <li>• Planta de producción propia.</li> <li>• Fabricación de productos de calidad</li> <li>• Procesos de producción efectivo y eficiente</li> <li>• Fórmulas únicas y originales, efectivas para diversas dolencias en animales domésticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se genera valor al conocimiento en la empresa</li> <li>• Comunicación ineficiente en el departamento de ventas.</li> <li>• Poco interés en el trabajo de equipo.</li> <li>• Escaso aprovechamiento en los conocimientos tácitos y explícitos en el departamento de ventas.</li> <li>• Escasos programas de capacitación</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se fomentan las relaciones sociales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, junio 2013.

La empresa, según al análisis F.O.D.A. anterior, tiene factores internos muy positivos, como ser innovadores en sus productos veterinarios y en formulación de recetas, elaborando productos de alta calidad, a un precio competitivo y fabricados con procesos de producción adecuados para el desarrollo de medicamentos y alimentos para mascotas.

Además, como factores externos se visualiza el crecimiento del mercado de medicamentos para animales domésticos, oportunidad de exportación a diversas regiones, y disponibilidad de tecnología.

Como factores negativos internos se pueden mencionar: poco interés en el trabajo en equipo, falta de constante capacitación en los empleados del departamento de ventas específicamente; ningún aprovechamiento del conocimiento tácito y explícito de los colaboradores de la empresa, por lo que se observa una falta de competencia en la forma de gestionar el conocimiento.

Por lo anterior, se plantea la necesidad de gestionar este proceso y establecer más adelante una propuesta a la empresa veterinaria.

## Capítulo 2

### 2. Marco teórico

El objetivo del desarrollo de la perspectiva teórica es sustentar el trabajo, por medio de la integración de las teorías y estudios realizados. Por ello que se hace necesario establecer conceptos, ideas e investigaciones previas que no sólo darán más detalles acerca del tema, sino que brindan una orientación acerca de otras áreas.

El marco teórico, cumple diversas funciones dentro de la investigación que se realiza, entre las principales se tiene: como instrumento de ayuda, previniendo errores que se han cometido en otras investigaciones, orienta acerca de cómo se realizará el estudio, amplía el horizonte de trabajo y guía al investigador a que se centre en su problema, documentando la necesidad de realizar el estudio además provee de un marco de referencia para interpretar los resultados e “inspira a nuevas líneas y áreas de investigación” (Yutén Camarena, 2000, citado por Hernández S., Fernández C. y Baptista P. 2010:52).

El propósito de la revisión de la literatura, es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta a la pregunta de investigación, o brinda una dirección a seguir dentro del planteamiento del estudio.

A continuación se presenta la perspectiva teórica del trabajo:

#### 2.1 Dato

Según Valhondo, D. (2010:43) “es un hecho, información o estadística tanto históricos como derivados de cálculo o experimentación”.

Los datos son una representación simbólica, numérica, alfabética, entre otros, de un atributo o variable cuantitativa, es el elemento primario de información que por sí solo es irrelevante para la toma de decisiones.

## 2.2 Información

Suma de datos con sentido, relevancia y propósito, en un contexto determinado, este constituye la base del conocimiento.

Es una estructura de datos con sentido en un contexto. La información procesa, genera el conocimiento humano, ya que las personas tienen la capacidad de generar y perfeccionar códigos y símbolos con significados que conforman lenguajes comunes, útiles para la convivencia en la sociedad, a partir del establecimiento de sistemas de señales y lenguajes para la comunicación.

## 2.3 Conocimiento

Capacidad humana, basada en la experiencia, que tiene como fin transformar la información en decisiones y acciones concretas.

En la actualidad, la transcripción de la información es un proceso muy sencillo, ya que puede ser reproducida a través del papel o de las tecnologías de la información. Sin embargo, el reproducir el conocimiento, es algo mucho más complejo ya que se basa en una capacidad, una experiencia y un aprendizaje.

Cuando una organización desea reproducir el conocimiento que posee, debe tener en cuenta, que la mayor parte de dicho conocimiento está basado en las personas que trabajan en la misma, el medio más eficaz es el aprendizaje.

Características del conocimiento:

El conocimiento es una capacidad humana cuya generación, transmisión y conservación implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con Santillán de la Peña, M. (2010:23) “las principales características son:

- El conocimiento es intangible, no es físico, no puede tocarse o verse.

- Es volátil, sin uso se pierde con el paso del tiempo.
- Carece de valor si se mantiene estático, genera valor si se transmite o se transforma.
- El conocimiento es una capacidad humana, cuya generación, transmisión y conservación implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje.
- El conocimiento, aumenta cuando se comparte, a la vez que se transfiere sin perderse”.

La relación entre dato, información y conocimiento es directa, ya que los datos al ser estructurados dentro de un contexto pasan a generar información y ésta a su vez interpretada y transformada a través de la experiencia y el pensamiento de otras personas, generan conocimiento que puede ser utilizado en la mejora de productos, servicios o procesos.

Santillán de la Peña, M. (2010:30) define el conocimiento como: “aquello que esencialmente es verdadero, es decir, que está constituido por creencias u opiniones verdaderas y justificadas”.

El conocimiento se ha clasificado de la siguiente forma:

- Conocimiento explícito: puede ser estructurado, almacenado y codificado en algún tipo de soporte y de fácil transmisión, a través de algún sistema de lenguaje formal como por ejemplo documentos, presentaciones, diseños. Este responde a las preguntas ¿saber qué?, o ¿qué sabemos?
- Conocimiento tácito: no se encuentra codificado, como: el desarrollo del empleado, experiencia de trabajo, emociones, vivencias, habilidades y creaciones; son los conocimientos que la persona ha interiorizado que son difíciles de transmitir a otra, estos responden a las preguntas ¿saber cómo? y ¿por qué?
- Conocimiento estructural: son aquellos que las empresas hacen referencia a sistemas de información y comunicación, procedimientos, tecnología disponible y procesos de trabajo.

- Conocimientos relacionados: hacen referencia tanto a las personas, a nivel individual, como a la empresa misma y constituyen el conjunto de relaciones que tanto las personas como las empresas mantienen entre sí, a nivel individual, personal u organizativo.
- Conocimientos virtuales: son aquellos que quedan recopilados en las nuevas tecnologías de la información como: los foros, *chats*, correos electrónicos, *video*, conferencias o redes sociales, entre otros.

Es muy importante conocer cuáles son aquellos conocimientos clave que la empresa necesita para su desarrollo y que generan valor siendo básicos para poder gestionarlos de forma adecuada.

El conocimiento de todo el personal de las empresas, forma parte del activo intangible, siendo activos de larga duración y no se venden ni comercializan y no existen en forma física.

## 2.4 Habilidades del pensamiento

En las habilidades del pensamiento, se fortalece la búsqueda, el descubrimiento y la elaboración de hipótesis para facilitar el razonamiento y la reflexión, es necesario enseñar a aprender y transmitir información.

Se ha determinado la necesidad de formar cuatro habilidades fundamentales en la educación, las cuales contribuyen a la formación de personas más creativas e innovadoras:

- Aprender a conocer: saber de las nuevas formas de actividades sociales y económicas, sentir la curiosidad de conocer.
- Aprender a hacer: adquirir competencias que permitan hacer frente a nuevas situaciones.
- Aprender a ser: el progreso de las sociedades depende de la creatividad y de capacidad de innovación de cada individuo.
- Aprender a vivir juntos: desarrollar el conocimiento de los demás, de su historia, de sus tradiciones y su espiritualidad en sociedades multiculturales, globales y cooperativas.

## 2.5 Gestión del conocimiento

El concepto de gestión, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto hay que decir que, gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

La noción de gestión por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites, que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Gestión del conocimiento, es la capacidad del ser humano, para generar conocimientos, compartirlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Además planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento, que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento, busca hacer un mayor aprovechamiento a los recursos de la organización, sin embargo, en muchas ocasiones, no utilizan todo el potencial basado en el conocimiento para enfrentar los cambios establecidos por el mercado.

Dado que generalmente no se encuentran organizados los procesos para la exteriorización del conocimiento y la cultura organizacional, es posible que existan ventajas competitivas potenciales que no han sido aprovechadas.

La organización, adquiere un valor agregado o adicional por la gestión de conocimiento durante sus diferentes procesos productivos y aumenta el valor del mercado de la empresa (aquel por el cual se cotizaría en bolsa), siendo equivalente a la suma de su valor contable y de su capital intelectual.

Según Molina, J y Marsal Serra, M. (2001:7) define: “las tres acepciones de la gestión del conocimiento:

- La valorización del *know-how* de la empresas, patentes y las marcas de forma normalizada (capital intelectual).
- El impulso de una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo corporativo.
- La puesta en marcha de dispositivos que faciliten la generación y el acceso al conocimiento que genera la organización (tecnología)”.

Es importante crear las condiciones para que se produzca una rica comunicación ente personas, equipos y programas.

Las organizaciones del conocimiento aprenden a manejar la incertidumbre, gestionan el caos y descubren las causas que provocan efectos. Además afrontan situaciones cada vez más complejas, cambiantes, inciertas e interrelacionadas. Asimismo, desarrollan pensamiento y conocimiento estructurado y estratégico.

Las actividades básicas de la gestión del conocimiento están relacionadas con diferentes campos del saber, y de estos los más generales son los destinados a identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento.

Los facilitadores del conocimiento, incluyen dos categorías principales denominadas:

- Conocimiento personal
- Conocimiento organizacional.

El conocimiento personal incluye las capacidades humanas, y el conocimiento organizacional está constituido por las capacidades que los líderes deben establecer para facilitar el uso efectivo del conocimiento en los procesos que agregan valor, ya sea para las partes interesadas internas de la empresa (gerentes y empleados) o externos (clientes).



### 2.5.1 Modelo:

Es una representación gráfica, visual o conceptual de sistemas o procesos a fin de analizar, describir, o explicar, fenómenos. Un modelo permite determinar un resultado final a partir de datos o información de entrada.

### 2.5.2 Modelo de gestión del conocimiento:

La definición de Llauger, M. (2001:45), “los modelos de la gestión del conocimiento promueven la creación del valor a través de la generación y la consolidación de los activos intangibles estratégicos, es decir, del capital intelectual de la organización”.

## Gestión estratégica y aplicación de la gestión del conocimiento

La gestión estratégica es un proceso que permite definir cuál es la visión que el equipo directivo de la organización tiene sobre el futuro, analizar escenarios probables y establecer los objetivos necesarios para llegar a la meta.

La visión combina una anticipación del futuro, la misión es un elemento de comunicación externa e interna.

Acerca del proceso de elaborar y ejecutar una estrategia Wayne, R. y Noé, R. (2005:21) definen que: “existen cinco fases interrelacionadas:

- Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita.
- Adaptar una misión que describe el propósito de la compañía y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
- Establecer objetivos y emplearlos como medidas de desempeño.
- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso que trazó la administración.

- Aplicar y ejecutar la estrategia elegida en forma eficiente y eficaz, vigilar los avances y evaluar el desempeño”.

### 2.5.3 Programas de gestión del conocimiento

Los programas de gestión del conocimiento, tienen que abordar de una u otra forma las facetas culturales, tecnológicas y de procesos. Cada empresa tiene una combinación peculiar de cada una de las facetas, de modo de que uno de los primeros pasos que ha de llevarse a cabo para iniciar una política orientada a la gestión del conocimiento, es identificar los puntos fuertes y las debilidades de cada de la facetas, lo que permita posteriormente adaptar los programas de implementación de acuerdo a los objetivos que se detallen.

### 2.5.4 Procesos de gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento, busca ayudar a las empresas u organizaciones a no someterse dos veces o más a un mismo proceso, cuando se trata de desarrollar algún proyecto o resolver alguna dificultad.

La idea de gestionar el conocimiento es que las empresas, dispongan de información que han acumulado de experiencias similares anteriores, la cual, una vez guardada, pueda estar disponible para ser de utilidad al momento de enfrentar los nuevos desafíos.

Por otro lado, el entorno actual de los negocios demanda a las organizaciones o compañías a poseer una ventaja frente a sus oponentes, si es que desean aumentar su mercado de acción. En este contexto, la gestión del conocimiento puede entenderse como un conjunto de procesos y sistemas que contribuyen a aumentar el mercado en que participan y son un conjunto de procesos y sistemas que contribuyen a aumentar el capital humano y social de la empresa, las capacidades de resolver los problemas de forma eficiente.

De acuerdo a sus procesos se pueden identificar tres generaciones de empresas según la base sobre la cual han construido sus estrategias de operación:

- Primera generación: se encuentran las organizaciones que únicamente se enfocaban a generar productos y colocarlos en el mercado.
- Segunda generación: las organizaciones dejaron de dar mayor importancia a la creación de productos y se enfocaron mucho más a la creación de clientes que consumieran sus productos.
- Tercera generación: comprende a un nuevo tipo de organizaciones que han dejado de dar prioridad a los procesos anteriores y se han enfocado en convertir a su capital humano en capital intelectual y han hecho que el conocimiento se convierta en patrimonio de la organización.

## 2.6 Capital humano

Se refiere al conocimiento que poseen las personas que es útil para la empresa, este capital no es propiedad de la empresa, sino de las personas que trabajan en ella, a medida que los individuos incrementan sus conocimientos crecerá el capital humano y es la cultura organizativa y las competencias de los colaboradores de la organización.

### 2.6.1 Capital intelectual

Según Valhondo, D. (2010:95). “el capital intelectual está constituido por el capital humano, capital estructural y capital relacional o social, es la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas que dan a la empresa una ventaja competitiva en los mercados”.

### 2.6.2 Capital social

El capital social reside en la red de relaciones; la gestión del conocimiento considera las organizaciones como dispositivos sociales implicando valores y normas compartidas como es la cultura de la empresa y la existencia de colaboración y de confianza, elementos necesarios para el trabajo en equipo y es inherente a las personas.

Es importante el fomentar las relaciones sociales dentro de las empresas, ya que es un capital que, siendo bien invertidas, es susceptible de generar beneficios.

## 2.7 Cultura organizativa

La cultura de una organización es la programación colectiva en valores, creencias y conductas que distingue a los miembros de una organización de otra. La cultura se refleja en todos los aspectos de una organización y todos ellos a su vez dependen de la cultura.

La clave de la sostenibilidad de una organización en el siglo XXI está en su cultura. Las ventajas competitivas basadas en producto, costes o información van desapareciendo. Lo que marca la diferencia es el tipo de cultura.

De acuerdo con Wayne, R. y Noé, R. (2005:384) “los principales aspectos para desarrollar la cultura de una organización:

- Los valores, principios de negocios y normas éticas que la organización predica y practica.
- Enfoque de la empresa en la administración de recursos humanos, políticas, procedimientos y prácticas operativas que limitan el comportamiento del personal de la empresa.
- La atmósfera y el espíritu que rodea el ambiente de trabajo.
- La manera en que administradores y empleados se relacionan.
- Acciones y conductas que la administración de manera explícita recompensa en forma de prestaciones y promociones.
- Tradiciones respetadas y anécdotas que se repiten en la empresa sobre cómo hacer las cosas.
- La manera en que la empresa trata con destinatarios, en particular proveedores y de comunidades donde tiene operaciones”.

Es importante divulgar la cultura y por otro lado cumplir con lo que se dice. Eso se logra con una buena comunicación interna y una política de recursos humanos adecuada.

## 2.8 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, el equipo responde del resultado final y no a cada uno de sus miembros de forma independiente, donde cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.

Cada miembro del equipo es responsable de una tarea y sólo si todos ellos cumplen su función, será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo se basa en:

- Complementariedad: cada miembro domina una parte determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para finalizar el trabajo en forma efectiva.
- Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. Todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio. Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.
- Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

## 2.9 Programas de capacitación e información

En el desarrollo del empleado, la seguridad del empleo de una persona depende cada vez de su capacidad para adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias que están en constante cambio. Por lo tanto las empresas deben informar a los empleados no solo de los programas de desarrollo patrocinados por ellos, sino también de los que están disponibles externamente.

Como define Wayne, R. y Noé, R. (2005:209), “las áreas especializadas en capacitación son:

- **Capacitación en servicio al cliente:** proporciona a los empleados las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas del cliente. Recibe un énfasis especial las capacitaciones de comunicación, incluyendo las habilidades para escuchar y el reconocimiento de las necesidades y exigencias de clientes diversos.
- **Capacitación para el trabajo en equipo:** trata de enseñar a los empleados como trabajar en grupo, tienen con frecuencia autoridad para tomar decisiones, este tipo de capacitación es esencial porque la cultura se ha incrementado a través de logros individuales usando los conocimientos para beneficio del equipo de trabajo.
- **Empowerment:** enseña a los empleados y equipos cómo tomar decisiones y aceptar la responsabilidad de los resultados; este tipo de capacitación se lleva a cabo en equipo de colaboradores, porque algunas empresas han delegado la autoridad a los grupos”.

En la implementación de programas de capacitación y desarrollo, un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa es valioso y que ayudará lograr sus metas personales y profesionales.

Una serie de programas exitosos, aumentan el conocimiento en el personal de la compañía y logra un valor agregado.

La capacitación, implica cambio y crecimiento personal. Las organizaciones que adoptan diversos programas de capacitación y desarrollo, evalúan su eficiencia, por medio de varios niveles y son:

- Opiniones de los participantes
- Grado de aprendizaje
- Cambio de comportamiento
- Logro de los objetivos capacitación y desarrollo
- Impacto en el desempeño

En los programas de capacitación, se analizan las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados; algunos de ellos son más fáciles de medir que otros y todos son importantes, porque proporciona diferente información sobre el éxito de los programas y el crecimiento del conocimiento en la empresa.

## 2.10 Sistemas de información

Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones.

También se define el sistema de información como un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio, teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el sistema de información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Entrada de información, es el proceso mediante el cual el sistema de información, toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas.

Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas. Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de *diskette*, los códigos de barras, los escáneres, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el *mouse*, entre otras.

Almacenamiento de información: es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información, suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento, son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o *diskettes* y los discos compactos (CD-ROM).

Procesamiento de información: es la capacidad del sistema de información, para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados.

Salida de la información: es la capacidad de un sistema de información, para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, *diskettes*, cintas magnéticas, la voz, entre otros. Es importante aclarar que la salida de un sistema de información, puede constituir la entrada a otro sistema de información o módulo.



## 2.11 Buenas prácticas

Acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos y alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.

El *benchmarking* según Bohlander, G y Snell, S. (2009: 112) considera que: “es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa e imitar sus mejores prácticas”.

Es un proceso para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a otras empresas que evidencien sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación

## 2.12 Procesos de venta

La venta no es solo el acto en el que tiene lugar, o no la compra de un producto o servicio. Según se realice directamente al comprador final o a otra empresa tendrán lugar algunas diferencias:

- Venta al comprador final: este tipo de venta se lleva a cabo, generalmente, en establecimientos de venta al detalle (es el tipo de venta tradicional), y en autoservicios donde el cliente realiza el acto de compra en vez de acudir a un dependiente.
- Venta de empresa a empresa: en este caso el fabricante vende al mayorista, al detallista y en general, a los intermediarios. se trata de un tipo de ventas más complejo mediante el que se comercializan tanto bienes de uso o consumo, como productos industriales y servicios.

La venta es un proceso que comprende diferentes etapas:

- Establecer una asociación con el cliente y generar confianza.
- Identificar las necesidades del consumidor o los problemas de la empresa a la que desea vender.
- Seleccionar la ventaja competitiva o la oferta que va a hacer que el producto sea percibido diferente.
- Comunicar la ventaja competitiva o la oferta al consumidor o a la empresa.
- Ofrecer servicios después de la venta que permitirán establecer relaciones duraderas con el cliente.

El servicio al cliente, una vez realizada la venta ayuda a:

- Demostrar la importancia que el cliente tiene para la empresa, esto contribuirá a reforzar las relaciones a largo plazo.
- Transmitir seguridad al cliente, asegura al cliente que puede contar con la empresa siempre que tenga algún problema con la instalación o funcionamiento del producto, transmite seguridad y confianza.

## 2.13 Conceptos veterinarios

Se denomina veterinaria, a la ciencia médica de prevenir, diagnosticar y curar las enfermedades de los animales domésticos, animales silvestres y animales de producción.

En la actualidad se ocupa también de la inspección y del control sanitario de los alimentos, el profesional que pone en práctica esta ciencia es llamado médico veterinario.

La medicina veterinaria es tan antigua como la relación hombre/animal, pero ha crecido en los últimos años debido a la disponibilidad de los nuevos avances técnicos en el diagnóstico y en la terapia para muchas especies en peligro de extinción.

La medicina veterinaria, se ocupa del diagnóstico, pronóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades que afectan a los animales domésticos, de experimentación, exóticos, silvestres y salvajes. Se incluyen igualmente todos aquellos perfiles médicos que se centran en la salud individual, tales como la identificación, el control sanitario y la prevención de enfermedades en todo tipo de animales.

Contreras, A. (2009:10) define que “la salud pública y sanidad animal: es la ciencia veterinaria, que ayuda a salvaguardar la salud humana, mediante la vigilancia de la salud de los animales domésticos y de la fauna silvestre. Se requieren conocimientos en epidemiología y control de enfermedades infecciosas que están particularmente presentes en el enfoque de la ciencia veterinaria”.

La salud pública veterinaria, tiene por un lado, la gestión de programas sanitarios encargados de asegurar la sanitización alimentaria. Engloba también el diagnóstico, el tratamiento y la prevención de las enfermedades de los animales de producción, el estudio epidemiológico de las enfermedades animales, así como el diseño de políticas sanitarias, el análisis de riesgo. De la misma manera, comprende la tipificación y comercialización de productos de origen animal, el control del movimiento de los animales y del impacto ambiental de las producciones animales.

### El papel del laboratorio veterinario en la vigilancia de animales.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), los laboratorios de diagnóstico veterinario integran el llamado servicio de laboratorio de salud, ya que intervienen en las actividades de medicina preventiva y curativa para animales domésticos y no domésticos.

Los laboratorios veterinarios, están dedicados al estudio integral de las enfermedades animales mediante la aplicación de exámenes en animales vivos o necropsias, procesados por diferentes técnicas, tratando de relacionar los resultados obtenidos en el laboratorio con las observaciones clínicas de los animales, las condiciones de manejo y del medio ambiente que rodean a los animales afectados.

El diagnóstico de una enfermedad es la resultante de un conjunto de acciones multidisciplinarias, ejecutadas por distintas unidades de laboratorio y campo, trabajando en forma coordinada.

Estos laboratorios también participan en los programas de protección de la salud, y generan información básica para la planificación de acciones de prevención, control y tratamiento de los animales. Sus funciones aportan información de resultados, ellos son centros de consulta e interpretación diagnóstica en base a la información generada en la vigilancia epidemiológica, o en otros estudios destinados a resolver los problemas de salud animal o pública.

## Capítulo 3

### 3. Planteamiento del problema

El laboratorio veterinario, debe adaptarse a los cambios de la información y el conocimiento que acontece en el siglo XXI. Actualmente, la empresa, desconoce cómo aprovechar y aplicar el conocimiento mediante los conceptos teóricos y las lecciones prácticas aprendidas de la experiencia, y transformarlo.

Las nuevas exigencias de información y análisis han provocado que dentro de los departamentos especialmente el de ventas, no exista una circulación eficiente del conocimiento ni la comunicación, proveniente del grupo de colaboradores que lo conforman, siendo la clave, la optimización de dicho ciclo por medio de la creación (innovación) y aprendizaje entre los conocimientos no articulados (experiencia) y los formulados (aprendidos), faltando el compartir conocimientos de interés entre sus miembros y la organización, ya sea por medio de comunidades de aprendizaje u otra herramienta.

Otra dificultad es la falta de continuidad en las actividades del departamento de ventas, en lo cual hasta el momento, la gerencia de ventas no incluye, una gestión del conocimiento que apunte a la cultura de la organización, la cual tendría que fomentarse, creando un ambiente donde se incentive y recompense el intercambio y el aprovechamiento del saber; careciendo de la debida documentación del conocimiento en el momento de desarrollar sus habilidades.

La empresa ha crecido en los últimos años a gran velocidad, esto ha ocasionado una falta considerable de formación en el conocimiento en clientes internos y su relación con clientes externos, dejando de obtener beneficios tanto personales como para la propia compañía.

Teniendo en cuenta la globalización de mercados, cuya dinámica es enfrentarse a nuevas competencias basadas en conocimiento, esta carencia de gestionar en forma efectiva y eficiente el conocimiento en la empresa, se torna crítica.

Todo ello hace que se plantee el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo se aplica la gestión el conocimiento en el departamento de ventas del laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala?

### **3.1 Objetivos de la investigación**

#### **3.1.1 Objetivo general:**

Evaluar cómo se gestiona el conocimiento actualmente, en el departamento de ventas del laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala.

#### **3.1.2 Objetivos específicos:**

- Evaluar el compromiso actual de la gerencia, con la gestión del conocimiento
- Determinar el conocimiento personal y organizacional de la empresa
- Establecer si existe capacidad de gestión del conocimiento.
- Evaluar los estándares de tecnología.
- Establecer los procesos actuales de gestión del conocimiento, en el laboratorio veterinario.

### **3.3 Alcances y límites de la investigación**

La investigación se llevó a cabo en el laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala, todo dentro del marco del flujo de conocimientos, información y comunicación, que permitió evaluar la forma en que se gestiona el conocimiento.

Se estableció llevar a cabo un diagnóstico por medio de una entrevista con el gerente general de la empresa y el gerente del departamento de ventas y cuestionarios con el personal del departamento de ventas del laboratorio veterinario.

El estudio se realizó del mes de junio a diciembre del año 2013, tiempo en el cual se estimó concretar el trabajo de campo, análisis de la información y propuesta final.

### **3.4 Metodología aplicada**

La metodología es un proceso investigativo y es el camino a seguir mediante una serie de procedimientos fijados para alcanzar determinados objetivos establecidos.

El objetivo primordial de la metodología de la investigación, es recabar los datos necesarios para producir una información válida y veraz en la realización de la presente investigación.

#### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación del conocimiento tácito y explícito en la empresa fue exploratorio, con enfoque cualitativo y cuantitativo y se realizó por medio de una descripción y recopilación de datos, con los cuales se encontraron las causas del problema.

## Método de investigación

El método que se utilizó es de tipo descriptivo transversal, ya que se describió la situación en un momento dado, determinando los ciclos del conocimiento y la forma de recopilarlos en el departamento de ventas del laboratorio veterinario, tomando en cuenta todas las experiencias y conocimientos adquiridos de los colaboradores de la empresa.

## Fuentes de información

- Fuentes primarias: Se realizaron entrevistas al gerente general, gerente de ventas y personal del departamento de ventas del laboratorio.
- Fuentes secundarias: Bibliografías reunidas y consultadas como tesis, libros, folletos e internet.

### **3.4.1 Sujetos de la investigación**

Para llevar a cabo la investigación se necesita el aporte del conocimiento y experiencias del personal y gerentes de la empresa, siendo los sujetos de la investigación:

- Sujeto No. 1: Gerente general, es la persona que dirige, planifica y toma decisiones acerca de las actividades de la empresa, siendo el portavoz directo hacia los accionistas.
- Sujeto No. 2: Gerente de ventas, es quien dirige, controla y planifica todo lo referente a las actividades de ventas de los productos y servicios que produce e importa el laboratorio veterinario.
- Sujeto No. 3: Personal del departamento de ventas, comercializan los productos y servicios del laboratorio veterinario en forma directa con los clientes actuales y potenciales.



### 3.4.1 Determinación de la muestra

La unidad de análisis para la determinación de la muestra será por medio de un censo, ya que se tomará el universo del departamento de ventas del laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala.

Determinando el censo como elemento de estudio, los sujetos de investigación son:

Gerente general.....	1
Gerente del departamento de ventas.....	1
Vendedores locales.....	8
Vendedores departamentales.....	11
Recepcionista.....	1
Total.....	22

### 3.4.3 Instrumentos

Como define Hernández, R.; et al (2010:200), “el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

Para obtener la información primaria, se utilizaron las técnicas de entrevista, cuestionarios y observación directa de la siguiente forma:

- Guía de observación, dirigida al departamento de ventas.
- Entrevista, aplicada por medio de un cuestionario para investigar al sujeto No. 1 y sujeto No 2, conteniendo nueve preguntas cerradas y una pregunta abierta.
- Cuestionario autoadministrado, dirigido al departamento de ventas, contiene un total de catorce preguntas de las cuales son de respuesta cerrada con las cuales se investigó al sujeto No.3.

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos, que permitieron formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones de la presente investigación.

#### **3.4.4 Procedimiento**

El presente trabajo de investigación se realiza cumpliendo con los requerimientos de la guía proporcionada, de la siguiente manera:

Como inicio del trabajo, se seleccionó la empresa, sus antecedentes e historial, estableciendo el tema de investigación, la situación actual de la empresa y su organigrama.

A continuación se elaboró un análisis FODA, con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa; estableciendo, además, la pregunta de investigación y los objetivos.

En el mes de julio se desarrolló la perspectiva teórica para sustentar el estudio, se definieron los alcances y límites de la investigación, y se determinó la metodología de investigación.

Se seleccionaron los sujetos de la investigación, realizándose una tabla de variables y sujetos en forma detallada. Las fuentes primarias y secundarias del estudio y se establecieron las referencias bibliográficas.

Dentro del procedimiento se tuvo la revisión de la metodología y los instrumentos, posterior a lo cual se entregaron los primeros tres capítulos. Como actividad siguiente, se llevó a cabo el trabajo de campo, que consistió, en recopilar datos e información y se presentó una guía de observación, una matriz de sentido y gráficas importantes para el análisis de los resultados y fundamentar el estudio.

Para finalizar se elaboró la propuesta del trabajo para el laboratorio veterinario, con sus debidas conclusiones, resumen ejecutivo y la revisión de todo el contenido por parte del tutor y

posterior del revisor de estilo para tener la entrega final del documento a las autoridades respectivas de la Universidad Panamericana.

## **Capítulo 4**

### **4. Presentación de resultados**

A continuación se presentan los resultados proyectados por esta investigación, la cual sustenta el trabajo acerca de la gestión del conocimiento, en el departamento de ventas del laboratorio veterinario.

Se procedió a realizar el trabajo de campo en donde se utilizó una guía de observación para determinar la situación del flujo del conocimiento, se monitoreó el proceso del conocimiento y su documentación y reportes que se generan y se obtuvo información acerca del compromiso actual de la gerencia con la gestión del conocimiento y la capacidad que se tiene de gestionarlo, con base a los cuestionarios dirigidos al gerente general, gerente de ventas y el personal del departamento de ventas; se espera que los resultados ayuden a diagnosticar el modelo de gestión del conocimiento y su documentación pertinente.

#### **4.1 Resultados de la Guía de Observación**

La observación se realizó en el departamento de ventas, en donde se monitoreó el proceso que se realiza para la gestión y el flujo de conocimientos explícitos y tácitos, el ingreso de la información al sistema contable, asimismo, se tuvo a la vista la forma de documentar clientes, proveedores y al personal del departamento.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la Guía de Observación que se aplicó.

### Ilustración No. 3

Tabla No. 2 Guía de observación: flujo del conocimiento e información, en el departamento de ventas, del laboratorio veterinario.

#### Guía de observación

Instrumento: Boleta de observación	Fecha: 9 de septiembre de 2013
Observador: Rodolfo Azmitia Mendizabal	
<b>Indicadores</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Manejo de la base de datos de clientes, proveedores y personal.</li><li>2. Conocimientos: tácito y explícito en el departamento de ventas</li><li>3. Forma de documentar el conocimiento</li></ol>	
<p>Durante la visita realizada al laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad capital, se realizó la observación en el departamento de ventas, su finalidad fue determinar el flujo del conocimiento tácito, la experiencia de trabajo, identificándose claramente en el personal; ahora bien el conocimiento explícito que es el adquirido, estructurado, almacenado y codificado se desarrolla en forma irregular y no constante.</p> <p>El conocimiento, se incrementa por medio de investigaciones y trabajo de campo para mantener la información actualizada con respecto a las necesidades del cliente, calidad de materias primas y productos importados, se realizan dichos análisis que sirven para la toma de decisiones. El clima laboral es muy bueno y la colaboración y cooperación entre los colaboradores es aceptable. Para las gerencias, el desempeño de la empresa es normal, pero se necesita incrementar la gestión del conocimiento entre el personal, clientes y proveedores para aumentar la eficiencia en las operaciones y el manejo de la empresa. La documentación no está muy estructurada.</p>	

Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

## 4.2 Resultados de los cuestionarios

### 4.2.1 Cuestionario dirigido al gerente general y gerente de ventas.

El instrumento de investigación fue aplicado a los líderes de área (gerente general y gerente de ventas) del laboratorio veterinario y fue acerca del compromiso actual con la gestión del conocimiento, con base en la experiencia y el desempeño de sus funciones y determinando su comprensión acerca del tema y cómo desde su liderazgo pueden contribuir a su desarrollo, en el departamento de ventas.

#### Ilustración No. 4

Tabla No. 3 Matriz de sentido: cuestionario al gerente general y gerente de ventas

Matriz de sentido					
	Preguntas	Gerente general	Gerente ventas	Análisis de resultados.	
Diagnóstico y análisis del compromiso actual de la gerencia con la gestión del conocimiento	1	¿Existen programas para la gestión del conocimiento en el laboratorio veterinario?	No	No	Se estableció, que aún no existen programas, ni estudios de gestión del conocimiento, en el laboratorio veterinario.
	2	¿La gerencia del laboratorio veterinario, impulsan la gestión del conocimiento?	No	No	No se estimula, ni se ha creado, en el departamento de ventas, la gestión del conocimiento.
	3	¿Se celebran reuniones de seguimiento de programas de gestión del conocimiento?	Poco	Poco	En forma esporádica y sin planificación, existen reuniones para transmitir conocimientos, sin seguimiento alguno.
	4	¿Se han realizado visitas con otras organizaciones, para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento?	Poco	Poco	Únicamente la organización AMBEPE, que es una organización veterinaria, donde pertenece la empresa como socio, lleva a cabo visitas constantes.

5	¿Gestionar el conocimiento es un aspecto central de la estrategia de la organización?	No	No	Dentro de las estrategias, planes y objetivos no se tiene como aspecto central, gestionar el conocimiento.
6	¿Promueve la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento?	Si	Si	En el laboratorio se brindan conocimientos acerca de los productos, sus cualidades, composiciones, presentaciones y costos, esporádicamente.
7	¿Monitorea y evalúa los logros obtenidos en la aplicación del conocimiento?	Poco	Poco	No se evalúa el desempeño, ni los logros obtenidos por la aplicación del conocimiento tanto tácito como explícito.
8	¿Lleva a cabo estudios en los procesos de desarrollo de nuevos productos y mejoras en los existentes?	Bastante	Bastante	Si, se mantiene una actualización de los procesos en la producción tanto en productos actuales como nuevos, por medio de un benchmarking.
9	¿Evalúa la utilidad de la fuente del conocimiento para mantener una mejora constante en el flujo de venta?	Poco	Poco	El conocimiento, para el flujo de ventas, no se evalúa como un beneficio para el laboratorio veterinario, llevándose a cabo, sin mayores planificaciones.
10	¿Desea implementar un modelo de gestión del conocimiento? ¿Por qué?	SI, todo lo que sea para un crecimiento sustentable	SI, porque al conocimiento no se le ha dado la importancia debida	Si, se desea impulsar el conocimiento e implementar estrategias, planes y políticas para su gestión, con el objetivo de incrementar ventas, lo que implica un crecimiento en la cantidad de clientes y utilidades, para el laboratorio veterinario.

Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

#### 4.2.2 Cuestionario dirigido al personal de ventas.

Los cuestionarios se aplicaron a los colaboradores que se encuentran en el departamento de ventas del laboratorio veterinario, en donde se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a la circulación del conocimiento y sus diferentes interrogantes en la empresa.

#### Ilustración No. 5

Indicador: Trabajo en equipo

Gráfica No. 1: La organización del trabajo en grupos.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

En la presente pregunta del total del personal entrevistado, respondieron trece que se organizan bastantes grupos de trabajo en el departamento de ventas y siete comentaron que existen pocos grupos de trabajo.



## Ilustración No. 6

Indicador: Proceso de compartir conocimientos.

Gráfica No. 2: Transmisión de procesos para compartir conocimientos.



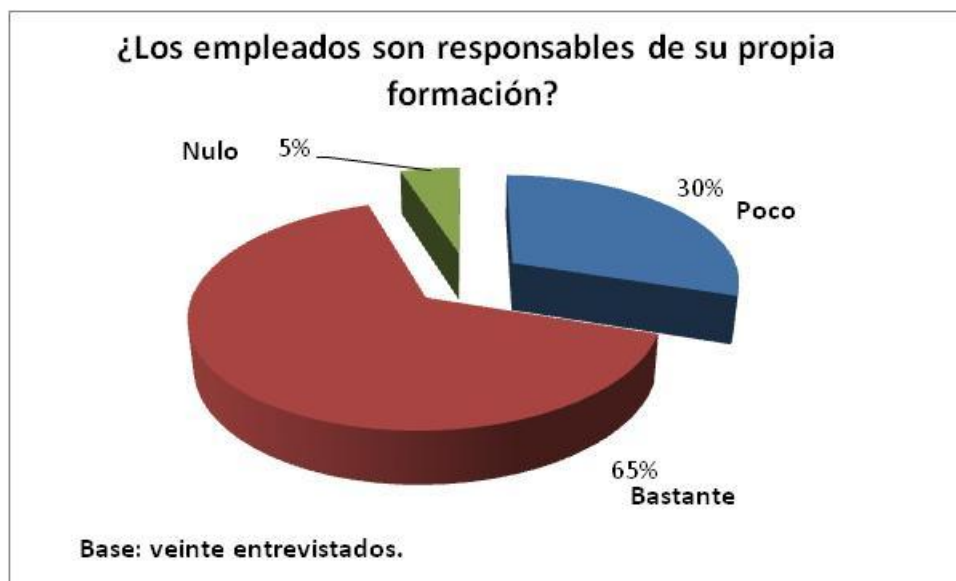
Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Seis de los veinte entrevistados respondieron que si se anima y se facilita el proceso de compartir información y conocimientos en el departamento de ventas y catorce reconocieron que es poco el apoyo para compartir información.

## Ilustración No. 7

Indicador: Formación de los empleados.

Gráfica No. 3: Responsabilidad propia de los empleados, en su formación laboral.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Manifestaron en sus respuestas, seis entrevistados, que son responsables de su propia formación, trece muy poco comprometidos y uno nulo.

## Ilustración No. 8

Indicador: Selección, evaluación y compensación en el desarrollo del conocimiento.

Gráfica No. 4: Personas que son seleccionadas, evaluadas y compensadas por la contribución al desarrollo del conocimiento.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Con base en la totalidad de los encuestados, doce respondieron que es muy poca la participación de la empresa en lo que respecta a la aplicación de una compensación a cambio de las contribuciones al desarrollo del conocimiento, en relación con el trabajo desempeñado y ocho reconocieron que nunca son compensados por dicha actividad.

## Ilustración No. 9

Indicador: Iniciativas en la gestión del conocimiento

Gráfica No. 5: Personas responsables para impulsar la gestión del conocimiento.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

En el análisis de esta gráfica los encuestados del departamento de ventas del laboratorio veterinario, respondieron diez y seis que no existe un grupo de personas responsables de promover ni estimular la gestión del conocimiento y tres reconocieron que si hay grupos para impulsar la gestión del conocimiento.

### Ilustración No. 10

Indicador: Medio de la información de gestión del conocimiento.

Gráfica No. 6: Existencia de un entorno de información de gestión del conocimiento.



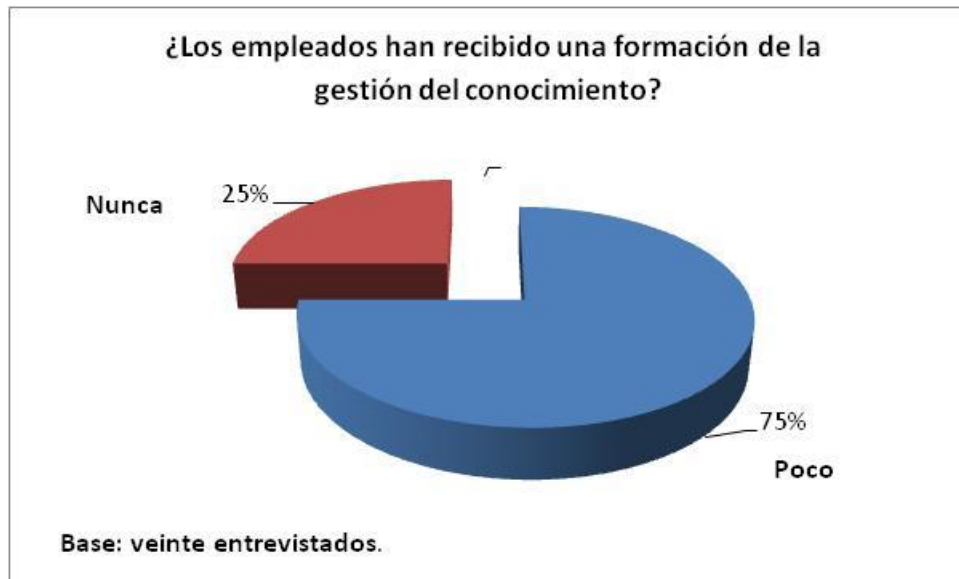
Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Tres de cada cuatro entrevistados indicaron que desconocen de algún medio para gestionar el conocimiento, y el grupo restante comentó que si se mantiene un pequeño medio de información específico.

## Ilustración No. 11

Indicador: Formación en la gestión del conocimiento.

Gráfica No. 7: Capacitación y formación de los empleados en la gestión del conocimiento.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

En la capacitación y formación en gestión del conocimiento que se ha recibido, quince colaboradores encuestados definieron que su participación ha sido poca y cinco que nunca han recibido ningún programa de desarrollo.

## Ilustración No. 12

Indicador: Facilitadores de la gestión de conocimiento

Gráfica No. 8: Existencia de personas capacitadas para impulsar la gestión del conocimiento



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

De los colaboradores encuestados del departamento de ventas manifestaron diez y ocho que no se cuenta con facilitadores para impulsar la iniciativa de gestión del conocimiento y dos respondieron conocer algún facilitador.

### Ilustración No. 13

Indicador: Tecnología utilizada en clientes, proveedores, socios y empleados.

Gráfica No. 9: Tecnología que une a los clientes, proveedores, socios y empleados del laboratorio veterinario.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Al analizar la presente gráfica, de los veinte entrevistados, dos contestaron que siempre la tecnología une a los clientes, proveedores, socios y empleados de la empresa, trece respondieron que bastante y cinco poco lo que se concluye que difieren las percepciones de la pregunta.



## Ilustración No. 14

Indicador: Tecnología accesible

Gráfica No. 10: Tecnología accesible para los miembros del departamento de ventas.



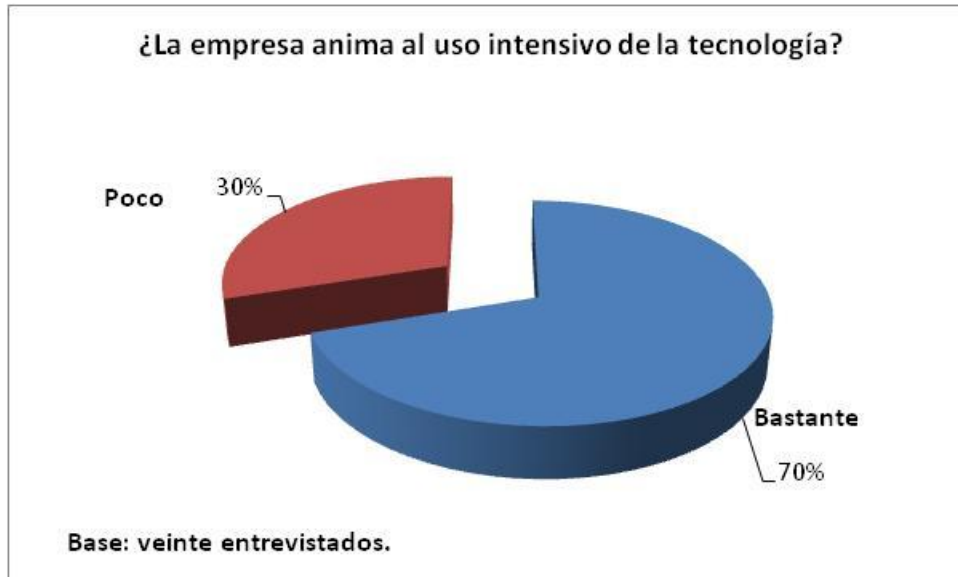
Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Se determinó con base en la totalidad del personal entrevistado, que cuatro definen que es poca la accesibilidad a la tecnología y diez y seis participantes del cuestionario respondieron que es bastante fácil el participar en el sistema de información.

## Ilustración No. 15

Indicador: Uso de la tecnología

Gráfica No. 11: La empresa estimula el uso de la tecnología.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Del personal del departamento de ventas entrevistado, respondieron catorce que la empresa alienta bastante al uso de la tecnología para mantener una comunicación más abierta y eficiente, y seis que es poco el uso de los sistemas de información.

## Ilustración No. 16

Indicador: La tecnología en el trabajo.

Gráfica No. 12: El uso de la tecnología en el trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Para la presente grafica contestaron quince que es bastante lo que facilita la tecnología el trabajo en equipo y cinco que es poco lo que provee para el desempeño laboral en el departamento de ventas.

## Ilustración No. 17

Indicador: Conocimiento tácito.

Gráfica No. 13: Valor y transferencia del conocimiento tácito a través del departamento de ventas



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Del 100% de los colaboradores entrevistados, catorce respondieron que el conocimiento tácito es valorado y su flujo se transmite a través del departamento de ventas en forma constante y seis que es poco el flujo del conocimiento.

## Ilustración No. 18

Indicador: Procesos de buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas

Gráfica No. 14: Formalización del proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas.



Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

El laboratorio veterinario no ha formalizado los procesos para buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas, según la respuesta de catorce participantes en la entrevista y seis no suponen ninguna mejora evidente en buenas prácticas documentación para facilitar la mejora de sus procesos.

## **Capítulo 5**

### **5. Análisis e interpretación de resultados**

Referente a la narración que describe y analiza los resultados, Creswell (2005:250) “que proporciona una forma de presentarla y es con una relación entre temas, o sea presenta los resultados por circunstancias vinculándoles entre sí y sustentando la investigación para obtener resultados e interpretarlos”.

En relación con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo del laboratorio veterinario.

#### **5.1. Flujo del conocimiento e información**

Según, Santillán de la Peña, M. (2010:30) define el conocimiento como: “aquello que esencialmente es verdadero, es decir que está constituido por creencias u opiniones verdaderas y justificadas; conforme el resultado obtenido en la guía de observación”.

El análisis de los resultados en el laboratorio veterinario, con relación al flujo del conocimiento tácito que es la experiencia de trabajo, se identifica claramente en el personal del departamento de ventas, aunque no se cuenta con una documentación formal de estos conocimientos; en lo concerniente al crecimiento del conocimiento explícito siendo el adquirido y estructurado, se observa, que no se tiene una capacitación y desarrollo en forma constante.

El clima laboral es muy bueno y la colaboración y cooperación entre los colaboradores es aceptable, aunque falta trabajo en equipo. Para las gerencias, el desempeño de la empresa es normal, pero se necesita incrementar la gestión del conocimiento entre el personal, clientes y proveedores para aumentar la eficiencia en las operaciones y el manejo de la empresa. No existe gestión documental estructurada del conocimiento, es recopilada de manera informal.

## **5.2. Compromiso de la empresa con la gestión del conocimiento**

Como define Santillán de la Peña, M. (2010:36), “la gestión del conocimiento, es la capacidad del ser humano, para generar conocimientos, compartirlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Además planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento, que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear ventaja competitiva”.

Se efectuó un cuestionario al gerente general y gerente de ventas del laboratorio veterinario, donde se estableció que no existen programas, ni estudios para gestionar el conocimiento, ni se estimula su realización, en el departamento de ventas.

En forma esporádica y sin planificación, existen reuniones para transmitir conocimientos, sin seguimiento alguno y no se planifican visitas a otras instituciones similares para compartir conocimientos e información.

Dentro de las estrategias, planes y objetivos, no se tiene como aspecto central, gestionar el conocimiento. En el laboratorio se brinda información acerca de los productos, sus cualidades, composiciones, presentaciones y costos, aunque no se evalúa el desempeño, ni los logros obtenidos por la aplicación del conocimiento tanto tácito como explícito, existiendo fugas de información. Se mantiene una actualización de los procesos en la producción, tanto en productos vigentes como nuevos, por medio de un benchmarking que es un proceso de evaluación

comparativa de los productos, con otras empresas. El conocimiento, para el flujo de ventas, no se evalúa como un beneficio, sin mayores planificaciones.

Los gerentes de la empresa desean impulsar el conocimiento e implementar estrategias, planes y políticas para su gestión, con el objeto de incrementar ventas, lo que implica un crecimiento en la cantidad de clientes y utilidades para el laboratorio veterinario

### **5.3 Capacidad de la gestión del conocimiento**

Dentro de la empresa, al trabajo en equipo no se le da la debida importancia, ya que es una forma de intercambiar conocimientos, experiencias y aprender y no se manifiesta apoyo de la gerencia hacia los colaboradores de la empresa para compartir información.

En el presente análisis, se deduce que al personal de la empresa no se le informa acerca de los programas de desarrollo que están disponibles, por desconocimiento y en su mayoría, no son responsables de su propia formación.

Se determinó, con base en la totalidad de los encuestados, que es muy poca la participación de la empresa en la aplicación de una compensación a cambio de las contribuciones al desarrollo del conocimiento, en relación con el trabajo desempeñado.

No existen facilitadores encargados de promover ni estimular el conocimiento y modificar el proceso de desarrollo personal, además de que se desconoce de algún medio para gestionar el conocimiento, afectando el flujo y crecimiento de la información dentro del departamento de ventas del laboratorio veterinario.

La idea de gestionar el conocimiento es que las empresas, dispongan de información que han acumulado de experiencias similares anteriores, la cual, una vez guardada, pueda estar disponible para ser de utilidad al momento de enfrentar los nuevos desafíos.



## **5.4. Estándares de tecnología**

Según Fernández, V. (2008:12), “un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones”.

Se determinó con base en un 80% del personal encuestado, que en el laboratorio veterinario si es accesible la tecnología y uso de sistemas de información, siendo posible su comunicación por medio del uso de internet, utilización de base de datos, correo electrónico, algunas páginas *web* y programas de *Office*, aunque no utilizan herramientas de sistemas de información más avanzados como intranet, *skype*, y programas especializados.

El 70% del personal del departamento de ventas, estableció que la empresa alienta al uso de la tecnología en forma interna para mantener una comunicación más abierta y eficiente para relacionarse con los clientes, compañeros de trabajo y proveedores. La mayoría del personal del departamento de ventas, definió que la tecnología si facilita el trabajo en equipo, ya que existen programas no especializados, pero efectivos para el desempeño laboral.

## **5.5 Procesos actuales de gestión del conocimiento**

El laboratorio veterinario no ha formalizado los procesos para buenas prácticas, documentación, y lecciones aprendidas; estas suponen una mejora evidente en los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos.

## Conclusiones

Luego de haber analizado la información obtenida en el trabajo de campo, se concluye lo siguiente:

1. La gerencia general no gestiona el conocimiento en el departamento de ventas de la empresa, ya que en las estrategias, planes y objetivos no se tiene como aspecto central su actividad, por lo que no existe ningún compromiso de desarrollo del conocimiento.
2. Existen reuniones para transmitir conocimiento personal y organizacional, aunque no hay facilitadores para promoverlo ni estimularlo; existiendo capacidad en todo el personal para implementar un programa de gestión del conocimiento en la empresa.
3. En el departamento de ventas si existe una gran capacidad de gestión ya que el flujo del conocimiento tácito y la experiencia de trabajo, se identifica claramente en el personal del departamento de ventas. El conocimiento explícito o sea el adquirido y codificado, se desarrolla en forma irregular, observándose poca capacitación y desarrollo en los colaboradores.
4. Se determinó que en el laboratorio veterinario es accesible el uso de estándares de tecnología, siendo posible su práctica y comunicación. El personal del departamento de ventas estableció que la empresa alienta al uso de la tecnología en forma interna, para mantener una comunicación más abierta y eficiente con los clientes, compañeros del laboratorio veterinario y proveedores; esto si facilita el trabajo en equipo ya que existen programas, no especializados, pero efectivos para el desempeño laboral.
5. La empresa no ha formalizado los procesos para gestionar el conocimiento, ni su documentación; esto supone una mejora evidente en los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos formulados por la compañía.

## **Propuesta**

### **Herramientas para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en un laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala**

El reproducir el conocimiento es complejo, ya que se basa en una capacidad, una experiencia y un aprendizaje. Cuando una organización desea reproducir el conocimiento que posee, debe tener en cuenta que la mayor parte de dicho conocimiento está basado en las personas que trabajan en la misma y el medio más eficaz es el aprendizaje.

A continuación se presenta una propuesta para implementar herramientas de gestión del conocimiento en un laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala.

La empresa no cuenta con ningún tipo de planificaciones y estrategias para desarrollar los conocimientos. La propuesta se ajusta a las necesidades de la gerencia y personal del departamento de ventas de la empresa y va enfocada a mejorar el conocimiento por medio de los lineamientos necesarios para su desarrollo.

Las herramientas de gestión del conocimiento fueron estructuradas de acuerdo a los hallazgos de la investigación y alineadas a las necesidades y flujo de información.

**Herramientas para la implementación de un modelo de  
gestión del conocimiento en un laboratorio veterinario,  
ubicado en la ciudad de Guatemala.**

## Contenido

1. Presentación.	1
2. Justificación	1
3. Objetivos	2
4. Desarrollo de la propuesta.	2
4.1 Páginas amarillas.	3
Ilustración No. 19: Páginas amarillas: gestiones para construir un mapa de conocimiento (Tabla No. 4)	4
Ilustración No. 20: Formulario de páginas amarillas: datos básicos de los empleados (tabla No. 5)	5
4.2 Comunidades de aprendizaje	6
Ilustración No. 21: Comunidades de aprendizaje e intercambio de conocimientos (tabla No. 6)	6
Ilustración No. 22: Guía para la constitución de una comunidad de aprendizaje (tabla No. 7)	10
4.3 Buenas prácticas	11
Ilustración No. 23: Buenas prácticas: formato de proceso (tabla No. 8)	12
4.4 Encuentros de asistencia y ayuda	13
Ilustración No. 24: Asistencia y ayuda: ficha de encuentros (tabla No. 9)	14
Ilustración No. 25: Agenda para el manejo del cambio en el laboratorio veterinario (tabla No. 10)	15
Ilustración No. 26: Navegador Skandia (figura 2).	16
Ilustración No. 27: Indicadores del navegador Skandia para el departamento de ventas del laboratorio veterinario (tabla No. 11)	17
5. Presupuesto	18

Ilustración No. 28: Presupuesto de la implementación de la gestión del conocimiento (tabla No. 12)	18
Ilustración No. 29: Cronograma de implementación (tabla No. 13)	19
6. Resultados esperados.	20

## **1. Presentación**

Las empresas guatemaltecas deben contar con las herramientas necesarias para identificar y desarrollar el conocimiento, el cual siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad.

El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto. Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias claves como la capacidad de aprender, de incorporar conocimientos nuevos y de dar nuevas respuestas para llevar a cabo un flujo sin pérdida de información.

## **2. Justificación**

Como se manifestó al analizar los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se identificaron las áreas de mejora y oportunidad en lo concerniente a la gestión del conocimiento y se concluyó que existe la necesidad de impulsarla e implementar herramientas para su gestión, con el objetivo de incrementar el flujo del conocimiento tácito y explícito en el laboratorio veterinario, con lo que se espera mejorar su administración por parte de la gerencia y el personal del departamento de ventas.

### **3. Objetivos**

#### General

- Diseñar e implementar las herramientas pertinentes para la gestión del conocimiento tácito y explícito en el laboratorio veterinario.

#### Específicos

- Documentar los procesos de información del departamento de ventas del laboratorio veterinario, para que sirva de soporte a la gerencia y apoyo en el progreso del conocimiento.
- Identificar las herramientas para gestionar el conocimiento.
- Aumentar la capacitación y desarrollo del personal del laboratorio veterinario.
- Formalizar los procesos de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

### **4. Desarrollo de la propuesta**

En este capítulo se presenta la propuesta de mejora para el laboratorio veterinario en lo concerniente a la gestión del conocimiento, la cual está formada por el diseño de las diferentes herramientas para su gestión.

La propuesta del modelo de la gestión del conocimiento en la empresa, comprende las siguientes etapas:

- Etapa 1. Desarrollo: definición de requerimientos, diseño de las herramientas.
- Etapa 2. Implementación: solución de la gestión del conocimiento en la empresa y cómo entrenar los usuarios finales de las herramientas.



- Etapa 3. Evaluación y sustentabilidad: la evaluación del proyecto debe llevarse a cabo y los resultados deben medirse e integrarse a las actividades diarias del departamento de ventas de la empresa.

En lo referente a las herramientas para gestionar el conocimiento, en la presente propuesta se desarrollarán:

- Páginas amarillas.
- Comunidades de aprendizaje.
- Buenas prácticas.
- Encuentros de asistencia y ayuda.

#### **4.1 Propuesta: Páginas amarillas**

Las páginas amarillas son herramientas para gestionar e identificar el conocimiento y son base de datos o directorios en la que se recogen informaciones y competencias sobre cada persona que labora en la empresa y el grado en que las domina, manteniéndoles actualizadas en forma periódica.

El diseño sugerido de páginas amarillas, es el siguiente:

##### **Identificar las diferentes áreas de la empresa**

- Reconocer en el proceso del departamento de ventas.
- Identificar las funciones de cada colaborador dentro de la estructura del departamento.

##### **Elaborar mapa del conocimiento y competencias**

- Establecer el conocimiento necesario para el departamento de ventas.
- Establecer las competencias necesarias para la organización.
- Elaborar una encuesta con base en las áreas del conocimiento y las competencias que debe tener el personal del departamento de ventas de la empresa.

- Coordinar toda la información personal y académica necesaria, para el desempeño del personal del departamento de ventas.

### **Desarrollar sistema informático de páginas amarillas**

En esta fase interviene el personal especializado en desarrollo de sistemas para la elaboración de las páginas amarillas.

Las principales funciones de las páginas amarillas para el laboratorio veterinario serán:

- Identificar las competencias del personal.
- Establecer un plan de aprendizaje y mejora continua.
- Tener los datos de contacto del personal calificado.
- Evitar la caducidad de la información ya que esta se estará generando y actualizando.

## **Ilustración No. 19**

Tabla No. 4: Páginas amarillas: gestiones para construir un mapa de conocimiento

<b>Planeación</b>	<b>Construcción de instrumentos</b>	<b>Aplicación de instrumentos</b>	<b>Difusión, capacitación y actualización</b>
Declarar la visión organizacional y de conocimiento.	Construir en la intranet de la empresa un directorio corporativo.	Definir cronograma de entrevistas y divulgarlo.	Difundir la existencia de la herramienta y declarar su uso.
Identificar líneas de acción de la empresa.	Construir formato de recolección de información al estilo de hoja de vida.	Depurar información recolectada.	Actualización constante de la información generada.
Definir temática de conocimiento.	Construir formato de entrevista para los empleados del depto. de ventas.	Cargar la información en la aplicación web.	

Fuente: elaboración propia, octubre 2013.

## Ilustración No. 20

Tabla No. 5: Formulario de páginas amarillas: datos básicos de los empleados.

<b>Logotipo de la empresa</b>	<b>Empresa:</b>	
	<b>Departamento:</b>	
	<b>Fecha:</b>	
	<b>Fecha de actualización:</b>	
Nombre y apellidos:		Foto reciente
Actividad o cargo:		
Departamento:		
Teléfono residencia		
Teléfono celular:		
Correo electrónico:		
Categoría de conocimientos:	Áreas de conocimientos específicas:	Observaciones:

Fuente: elaboración propia, octubre 2013.

Este formato contendrá la información de todos los empleados del departamento de ventas de la empresa y su objetivo es que cada uno mantenga su propia página web y aumente su contribución del conocimiento a la organización; instalar una web personal es una forma de disponer de los activos que la empresa cuenta para incrementar la productividad y el flujo de información.

Un sistema de páginas amarillas es construir un intranet, que es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología internet para compartir dentro de una organización y parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales con toda la logística de internet.

## 4.2 Propuesta: Comunidades de aprendizaje

Las comunidades de aprendizaje, son una herramienta para fomentar el intercambio y aprendizaje entre individuos y la empresa y se pueda hacer frente a los desafíos de la competitividad global.

Las comunidades de aprendizaje, tiene un beneficio común de compartir conocimiento e información con diferentes objetivos e intereses y son grupos de trabajo creados en la organización, con el fin de aportar y renovar ideas, profundizar, crear, adquirir e intercambiar conocimientos.

Las comunidades de aprendizaje en el laboratorio veterinario deben estar basadas en la confianza y reconocer la diversidad y la disposición para compartir experiencias y conocimientos.

La comunidad de aprendizaje, busca establecer procesos de aprendizaje a largo plazo, que apuntan a la innovación, el desarrollo de capacidades, el mejoramiento de la práctica y el fortalecimiento de los vínculos entre los colaboradores del departamento de ventas.

### Ilustración No. 21

Tabla No. 6: Comunidades de aprendizaje e intercambio de conocimientos

Propósito	¿Quién pertenece?	¿Qué mantiene unido al grupo?	¿Hasta cuándo dura?
Desarrollar las capacidades de los colaboradores del departamento de ventas, generar y compartir conocimientos.	Los participantes se seleccionan ellos mismos en el laboratorio veterinario.	Compromiso, ilusión identificación con la experiencia del grupo.	Mientras exista interés en mantener el grupo de trabajo de la comunidad de aprendizaje del laboratorio veterinario.

Fuente: elaboración propia, octubre 2013.

## **Organización e implementación de las comunidades de aprendizaje**

Para implementar la comunidad de aprendizaje, se observan los elementos y estrategias que se presentan a continuación:

- Planeación.
- Vinculación y comunicación entre miembros.
- Liderazgo y coordinación.
- Estimulación de procesos de aprendizaje.
- Incentivo de cultura de participación.

- **Planeación**

**Intereses.** Se consolidarán los distintos intereses, tanto personales como organizacionales. El laboratorio veterinario debe de alinear estos intereses.

**Claridad.** Definir temas y asuntos críticos, relevantes, acotados y delineados.

**Propósito e identidad.** Debe girar en torno al aprendizaje y a los temas que serán tratados, se debe trabajar en torno a estos. Los colaboradores participantes del laboratorio veterinario, pueden impulsar un proceso y facilitar el encuentro de temas o áreas de interés para el departamento de ventas, en conjunto con los posibles interesados.

**Funciones claves.** La estructura de las funciones en la comunidad de aprendizaje, en el departamento de ventas del laboratorio veterinario será:

- Promotor: será quien propone al equipo del departamento de ventas la creación de un círculo de intercambio de conocimientos.

- Moderador: el encargado de mantener la dinámica de las reuniones de trabajo, promover debates, gestionar agendas.
- Documentalista: será la persona responsable de resumir, editar, publicar y estructurar los documentos aportados y elaborados por los participantes, en la comunidad de aprendizaje del laboratorio veterinario.
- Experto(a): es el que aporta a la comunidad de aprendizaje el conocimiento del tema escogido y búsqueda de información.

**Motivación.** Deben considerarse mecanismos para reforzar la motivación al participar en las comunidades de aprendizaje.

**Flexibilidad.** El diseño de la comunidad de aprendizaje debe ser flexible para adaptarse fácilmente a los cambios y condiciones nuevas que se presenten, también tener la apertura para atender situaciones o temas emergentes, o asumir cambios de roles entre los miembros de la comunidad.

- **Vinculación y comunicación entre miembros**

**Vínculos estratégicos.** Establecer vínculos con los participantes de la comunidad de aprendizaje, de tal forma que enriquezcan el intercambio con aportes de calidad.

**Competencias.** Se debe considerar el desarrollo de habilidades en los participantes del laboratorio veterinario, en el uso de las comunidades de aprendizaje cuando sea relevante.

- **Liderazgo y coordinación de la comunidad de aprendizaje**

**Facilitación y coordinación.** Es importante garantizar en la comunidad de aprendizaje, una facilitación que propicie una interacción fluida y deben estar claramente identificadas las personas que asumen el rol de facilitadores en la empresa.

**Líderes temáticos.** Son personas que participan en la comunidad de aprendizaje y que destacan por su conocimiento especializado en algún tema relevante. Estos líderes pueden apoyar al facilitador en la profundización del intercambio y/o reflexión sobre el tema en que son expertos.

**Monitoreo.** La comunidad de aprendizaje debe ser monitoreada constantemente, según la planeación previamente establecida y de acuerdo a los objetivos y resultados esperados en un plazo determinado.

- **Estimulación del proceso de aprendizaje**

**Agenda de aprendizaje.** Es la identificación y agrupación de temas que son críticos e importantes para el laboratorio veterinario, lo cual ayudará a orientar la acción colectiva e identificar los aprendizajes y productos esperados.

**Sistematización y documentación.** La documentación que se produce y distribuye para generar conocimiento, debe ir acompañada de una difusión activa de las enseñanzas generadas en la comunidad de aprendizaje. Su objetivo es influir positivamente sobre otras personas o empresas que no participan activamente y desarrollar capital intelectual tanto de la organización, como de la comunidad de aprendizaje.

### **Monitoreo y evaluación**

Indicadores a evaluar en el laboratorio veterinario:

- Numero de participantes del departamento de ventas.
- Flujo de intercambio de información entre participantes.
- Número de documentos generados con nuevos conocimientos.
- Nivel de cumplimiento de las responsabilidades asumidas.
- Nivel en que han desarrollado sus capacidades.
- Generación de conocimientos.

## Ilustración No. 22

Tabla No. 7: Guía para la constitución de una comunidad de aprendizaje.

Logotipo de la empresa	Guía para la constitución de una comunidad de aprendizaje en el departamento de ventas.
<b>Fecha</b>	
<b>Nombre de la comunidad de aprendizaje</b>	
<b>Responsable</b>	
<b>Objetivos</b>	
<b>Temas prioritarios de interés</b>	Técnicas de creatividad, proceso de generación de ideas, benchmarking interno, ejemplo de empresas innovadoras, proceso para llevar a la práctica ideas nuevas.
<b>Indicadores de éxito</b>	Método elaborado y aplicado por el grupo. Participación amplia por parte de todos los miembros de la comunidad de aprendizaje.
<b>Participantes iniciales</b>	Número de colaboradores
<b>Participantes potenciales</b>	Aumento de participantes
<b>Expertos</b>	Nombres y teléfonos.
<b>Documentalista</b>	Nombre completo
<b>Facilitador</b>	Nombre completo
<b>Promotor</b>	Nombre completo
<b>Otras CA relacionadas</b>	
<b>Encuentros (frecuencias, lugar )</b>	Durante que períodos de tiempo se realizan.
<b>Formato de los encuentros</b> <b>Actividades:</b>	Comentarios, entrevistas, videos, visitas a otras empresas, generación de ideas, ejercicios de creatividad. Exposición de situaciones reales.
<b>Tecnología necesaria:</b>	Intranet y web diseñada especialmente para la CA.
<b>Observaciones:</b>	

Fuente: elaboración propia, octubre 2013.



### **4.3 Propuesta: Buenas prácticas**

Buena práctica significa encontrar y utilizar las mejores formas de trabajar para alcanzar los objetivos de la empresa. Se interpreta como la aplicación en una empresa, de aspectos que otras ejecutan con éxito y la medición de sus formas de trabajar.

La empresa debe de llegar a desarrollar buenas prácticas desde los siguientes enfoques:

#### **Las mejores prácticas mediante la evaluación comparativa:**

Esto es básicamente aprender de la experiencia de los demás, o sea benchmarking que permite comparar su empresa con otras empresas veterinarias de éxito, para destacar las áreas que se puede mejorar y desarrollar la ventaja competitiva.

#### **Las mejores prácticas a través de las normas:**

Las normas de gestión son modelos para el logro de mejores prácticas empresariales y organizativas. La implementación de las normas adecuadas para la empresa, le permitirá aplicar las buenas prácticas en toda la organización y lograr la calidad esperada por la demanda de sus productos o servicios.

Una estrategia de implementación de buenas prácticas en el laboratorio permitirá:

- Ser más competitivos
- Aumentar las ventas y desarrollar nuevos mercados
- Reducir costos y ser más eficientes
- Reducir los riesgos y el impacto en los cambios
- Mejorar las habilidades de su fuerza de trabajo
- Utilizar la tecnología de manera más efectiva

### Ilustración No. 23

Tabla No. 8: Buenas prácticas: formato de proceso.

Logotipo de la empresa	Formato de documentación de proceso en la gerencia de gestión del conocimiento.	
	Buenas prácticas. Departamento de ventas.	
<b>Fecha:</b>		
<b>Hora:</b>		
<b>Nombre del proceso a evaluar:</b>		
<b>Responsable:</b>		
<b>Objetivos:</b>		
<b>Temas prioritarios de interés:</b>		
<b>Definición del proceso:</b>		
<b>Indicadores de mejoras en el departamento:</b>		
<b>Mejoras en el proceso:</b>		
<b>Documentalista:</b>		
<b>Observaciones:</b>		

Fuente: elaboración propia, octubre 2013

#### **4.4 Propuesta: Encuentros de asistencia y ayuda.**

Es diseñado con la intención de lograr que un departamento de la empresa, que inicia un proyecto o se enfrenta a una nueva situación, pueda acudir a otro departamento con más experiencia en el tema para intercambiar conocimientos, ideas o consejos en lugar de solicitarlo a un equipo externo.

Para el laboratorio veterinario es aconsejable esta herramienta en los casos siguientes:

- Al buscar nuevas ideas de negocios o proyectos.
- Nuevas alternativas y posibilidades en el flujo de ventas, sus procesos y requerimientos.
- Intercambiar ideas con diferentes departamentos de la empresa antes de tomar una decisión determinada.
- Como acción cautelar para la toma de decisiones por la inversión de dinero o tiempo en el laboratorio veterinario.

#### **Planeación de un encuentro de asistencia y ayuda en el laboratorio veterinario.**

- Seleccionar a las personas que formarán el equipo, usando las páginas amarillas de la empresa y basándose en la experiencia individual.
- Establecer los objetivos de la reunión y del grupo de asistencia y ayuda.
- Documentar las experiencias adquiridas durante el encuentro.
- El portavoz del equipo de asistencia, hará un resumen verbal y presentará un resumen escrito.

## Ilustración No. 24

Tabla No. 9: Asistencia y ayuda: ficha de encuentros.

<b>Logotipo de la Empresa</b>	<b>Ficha de encuentros de asistencia y ayuda</b>	
	<b>Departamento:</b>	
	<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre del proyecto:</b>		
<b>Director:</b>		
<b>Preparador por:</b>		
<b>Participantes:</b>		
<b>Cuestionario clave</b>		
<b>Resumen del proyecto:</b>		
<b>Resumen ejecutivo, descripción de los detalles técnicos de la solución, propuesta.</b>		
<b>¿Qué ha funcionado bien?</b>		
<b>¿Qué se ha aprendido?</b>		
<b>¿Qué experiencia se ha adquirido?</b>		
<b>Documentos:</b>		
<b>Autor:</b>		

Fuente: elaboración propia, octubre 2013.

## 4.5 Manejo del cambio.

Es muy importante el dar a conocer los beneficios de gestionar el conocimiento en el laboratorio veterinario, por lo que a continuación se brindará una sesión para sensibilizar a los gerentes para el compromiso de su implementación en la empresa.

### Ilustración No. 25

Tabla No. 10: Agenda para el manejo del cambio en el laboratorio veterinario.

<b>Implementación de la gestión del conocimiento en el departamento de ventas del laboratorio veterinario.</b>			
Participantes:	Gerente general, gerente de ventas y facilitador.		
Horario:	8:00 am a 10.30 am.		
Lugar:	Salón de juntas del departamento de ventas.		
Bienvenida			Facilitador
Introducción a la gestión del conocimiento			Facilitador
Desayuno y video a la sensibilización al cambio			Todos
Comentarios aprendizaje y expectativas			Facilitador
Presentación de la propuesta			Facilitador
Preguntas y respuestas			Todos
Cronograma y presupuesto de implementación			Facilitador
Compromiso de parte de la gerencia general			Gerente general
Agradecimientos			Facilitador

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013.

## Modelo de medición del capital intelectual

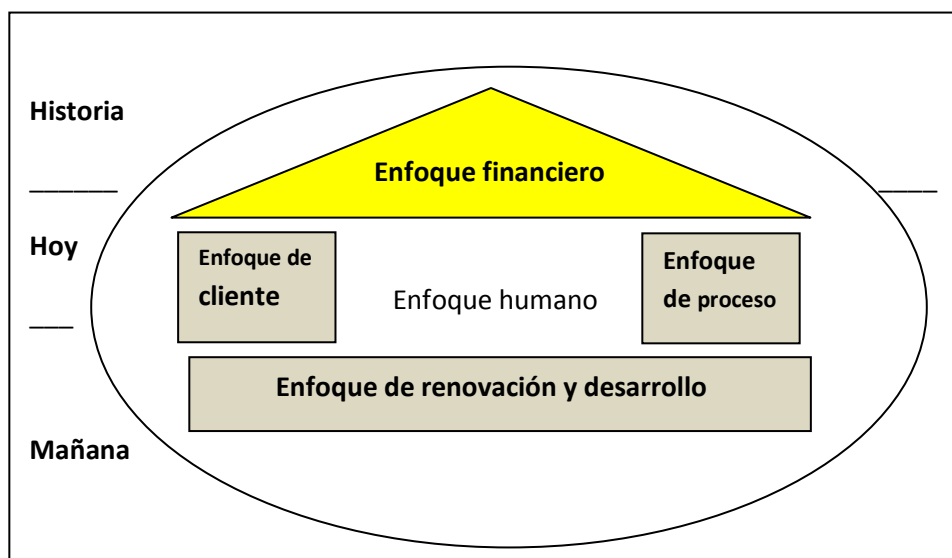
Para medir el impacto de la gestión del conocimiento en el laboratorio veterinario, se utilizará en la presente propuesta el indicador Skandia, el cual es un modelo de medición, que está diseñado para facilitar a la gerencia la información necesaria para guiar las metas de la organización y se usa para representar el valor de las competencias de las personas, la aplicación de calidad,

niveles de satisfacción de cliente, procedimientos de trabajo y todos aquellos recursos no financieros.

A continuación se muestra el diseño del navegador de Skandia con los elementos que los integran:

### Ilustración No. 26

Figura 2: Navegador de Skandia.



Fuente: Edvinsson y Malone (2003:90), noviembre 2013.

## Ilustración No. 27

Tabla No. 11: Indicadores del navegador Skandia para el departamento de ventas del laboratorio veterinario.

<b>Capital humano</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Medición</b>
Clima organizacional	Índice de satisfacción y motivación	Según encuesta	Anual
Tipología RRHH	Nivel medio de educación	Herramienta RRHH	Semestral
	Evaluación del desempeño	Herramienta RRHH	Anual
	Cumplimiento del programa de inducción de personal de nuevo ingreso	Actividades realizadas / actividades programadas	Mensual
	Cumplimiento del plan anual de capacitación	Actividades realizadas / actividades programadas	Mensual
	Documentación de la competencia del personal	No. expedientes incompletos	Mensual
	Rotación de personal	(No. admisiones - desvinculaciones) / total de colaboradores.	Mensual
Competencias	Porcentaje de competencias cubiertas	Herramienta RRHH	Semestral
<b>Capital estructural</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Medición</b>
Cultura corporativa	Valores y principios establecidos	Filosofía de la empresa	Anual
Producción	Cumplimiento de requisitos de producción	No. quejas incumplimiento	Mensual
	Desperdicios	Sumatoria unidades defectuosas/sumatoria unidades producidas	Mensual
	Eficiencia de producción	Producción real/producción estimada estándar	Mensual
Sistema de información	Porcentaje de Satisfacción de usuarios	Según encuesta	Semestral
	Cumplimiento de copias de respaldo	Actividades realizadas/actividades programadas	Mensual
	Costos de inversión en software y hardware.	Según programaciones y necesidades	Anual
Propiedad intelectual	No. patentes por año	Según programaciones	Anual
	Porcentaje de beneficios relacionados con patentes y marcas	Según programaciones	Anual
Innovación	Inversión en investigación y desarrollo	Según programaciones	Anual
	Desarrollo de nuevos productos	Según estudios y necesidades	Anual
	Desarrollo de nuevos procesos	Según necesidades	Anual
<b>Capital relacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Medición</b>
Fidelización	Porcentaje de rotación de clientes	Herramienta de ventas	Semestral
Servicio apoyo al cliente	Satisfacción de clientes	Encuesta satisfacción cliente	Bimensual
	Visitas por cliente	Según programaciones	Mensual
	No. de consultas atendidas	Según programaciones	Mensual
Compras y proveedores	Satisfacción de los productos comprados	OC con reclamo / Total de OC colocadas	Mensual
	Satisfacción de proveedores	En base a evaluación	Semestral

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013.

## 5. Presupuesto

### Ilustración No. 28

Tabla No. 12: Presupuesto de la implementación de la gestión del conocimiento.

<b>Presupuesto</b>				
<b>(Cifras expresadas en quetzales)</b>				
<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recurso humano</b>	<b>Recursos / tecnología</b>	<b>Costos</b>
Diagnóstico de la gestión del conocimiento en la empresa	Recopilación de información	Facilitador Gerente general Gerente de ventas	Papelería Red-internet	750.00
	Entrevista con gerentes			
	Documentación			
	Entrevista con personal departamento de ventas			
Modelos de herramientas	Análisis de herramientas	Facilitador Gerente de ventas	Papelería Red-internet Office	750.00
	Documentación			
Instrumentos necesarios para las herramientas de la gestión del conocimiento	Aplicación herramientas	Facilitador Gerente de ventas Especialista en sistemas de información	Papelería Red-internet Office	12,500.00
	Construcción de directorio corporativo			
	Construcción de intranet y web especializada			
Implementación de la gestión del conocimiento.	Documentación de sistemas de información	Facilitador Gerente general Gerente de ventas Capacitador	Papelería Computador Red-internet Office Intranet	2,500.00
	Desarrollo de herramientas			
	Sesión manejo del cambio			
	Pruebas			
	Material para capacitación			
	Alimentación			
	Capacitador			
Cierre y entrega de propuesta				
<b>Total de presupuesto</b>				<b>16,500.00</b>

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013.



## Plan de trabajo

### Ilustración No. 29

Tabla No. 13: Cronograma de implementación

No.	Actividad	Diciembre																											
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
1	Presentación de la propuesta a gerente general y gerente de ventas.	■																											
2	Discusión de la propuesta de gestión del conocimiento.		■	■																									
3	Aprobación de la propuesta por parte del gerente general.				■																								
4	Traslado de la propuesta formal al gerente del departamento de ventas.				■																								
5	Análisis de la propuesta por parte del gerente de ventas.							■	■																				
6	Aprobación final de la propuesta.									■	■																		
7	Presentación de la propuesta a los gerentes del laboratorio veterinario.																												
8	Concientización de la importancia de implementar la gestión del conocimiento.																												
9	Explicación de temas especiales para implementar la gestión del conocimiento.																												
10	Capacitación y entrega de documentos de trabajo a utilizar para la implementación de la gestión del conocimiento en el laboratorio veterinario.																												

Fuente: elaboración propia, noviembre 2013.

## **6. Resultados esperados**

En el presente trabajo se espera construir un marco de referencia que permita comprender y abordar la gestión del conocimiento en el departamento de ventas del laboratorio veterinario, para el diseño de estrategias de desarrollo, basadas en la creación y utilización de diversos modelos de herramientas de gestión del conocimiento.

El punto de partida es la visualización de este recurso, es como estrategia orientada a un desarrollo sustentable en la producción y comercialización de productos médicos, alimenticios y cosméticos en la rama veterinaria.

Los beneficios esperados para el laboratorio veterinarios son:

- ✓ Garantizar al personal el uso de las herramientas de gestión del conocimiento, tanto para registrar como para consultar los datos disponibles.
- ✓ Cumplir con las necesidades de información para el departamento de ventas y coordinar la correcta transferencia de conocimiento desde aquellos que poseen los datos.
- ✓ Evitar la duplicidad del trabajo.
- ✓ Minimiza la fuga de información.

Al considerar los resultados para el proceso de implementación, se debe de diseñar un plan de comunicación interna, incluyendo la identificación de las barreras y facilitadores del proceso de implementación, confección del plan de acción, aprendizaje y entrenamiento.

## Referencias Bibliográficas

Bohlander, G. y Snell, S. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial CENGAGE.

Bucheli, B. y Romo, G. (2005). *Comunidades de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas sobre experiencias en América Latina*. Edit INTRAC.

Creswell, J.(2005). *Diseño de la investigación: cualitativos, cuantitativos, y mixtos, método de enfoques*. (4ª. Edición). California U.S.A. Edit SAGE.

Duany, A. (2008). *Sistemas de información*. Disponible en: [http://www.ecolink.com.ar/sistemas de información](http://www.ecolink.com.ar/sistemas-de-informacion).

Edvinsson, L y Malone, M. (2003). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ed. Gestión.

*El proceso de venta*. (2008). España: Editorial VERTICE

Galvis, J. (2009). *Mapas de conocimiento, como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento*. Bogotá, Colombia: Centro de investigación de las telecomunicaciones, INTERATIC.

Hernández, Sampieri, R.; et al (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Edición), México; Editorial McGraw-Hill.

Fernández Alarcón, V. (2008). *Desarrollo de sistemas de información*. Barcelona, España: Editorial UPC.

Jacques, J. y Jacques, P. (2007). *Como trabajar en equipo, guía práctica*. Madrid, España: Editorial Narcea.

Llauger, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid, España. Editorial Pricewaterhousecoupers.

*Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. (2006). Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Panamericana, Guatemala.

Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades Directivas*. (2ª. Edición), Editorial Mc Graw-Hill.

Molina, J. y Marsal Serra, M. (2001). *La Gestión del conocimiento en las organizaciones*. Libros en red.com.

Santillán de la Peña, M. (2010). *Gestión del conocimiento, el modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. La Coruña España: Editorial Netbiblo.

Thompson, A. y Peteraf, M.; et al (2012). *Administración estratégica*. (18ª. Edición). Editorial Mc Graw-Hill.

Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento, del mito a la realidad*. Madrid España: Editorial Díaz de Santos S.A.

Wayne, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª Edición). Editorial Prentice –Hall Pearson.

Contreras Sepúlveda, A. (2009). *Plan de negocios para una veterinaria*. Tesis de Ingeniería Civil Industrial. Universidad de Chile

García de Prezi, C. (2013). *Comunidades de prácticas como estrategias del conocimiento*. Tesis de Maestría en Educación. Universidad de los Andes, Colombia.

Palmero, M. (2008). *Análisis del impacto de la gestión del conocimiento en la innovación empresarial de las empresa de publicidad ubicadas en Barquisimeto Estado Lara*. Tesis de Maestría en Contabilidad de Costos. Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado.

Serlín, J. (2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos, dinámicos, inestables y adaptativos durante el año 2010*. Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

## **Anexos**



Maestría en Administración Corporativa  
 Nombre del estudiante: Rodolfo Azmitia Mendizábal  
 Carné 1013237

Tesis: "Propuesta para la implementación de un modelo de gestión del conocimientos en un laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala"

Tabla de variables.

Problemática	Variable de estudio	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas	Sujetos de investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se genera valor al conocimiento en la empresa.</li> <li>Comunicación ineficiente en el laboratorio veterinario</li> <li>Poco interés en el trabajo de equipo.</li> <li>Escasos programas de capacitación.</li> </ul>	Gestión del Conocimiento	<p>1. Programas de gestión del conocimiento</p> <p>2. Cultura organizativa          . Sistemas de comunicación          . Trabajo en equipo          . Motivación</p>	¿Cómo se aplica la gestión del conocimiento en el laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala?	Evaluar cómo se gestiona el conocimiento actualmente, en el laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala.	<p>1. Evaluar el compromiso actual de la gerencia, con la gestión del conocimiento</p> <p>2. Establecer si existe capacidad de gestión del conocimiento.</p>	<p>1. ¿Existen programas para la gestión del conocimiento en el laboratorio veterinario?</p> <p>2. ¿La gerencia del laboratorio veterinario, impulsa la gestión del conocimiento?</p> <p>3. ¿Se celebran reuniones de seguimiento de programas de gestión del conocimiento?</p> <p>4. ¿Se han realizado visitas con otras organizaciones, para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento?</p> <p>5. ¿Gestionar el conocimiento es un aspecto central de la estrategia de la organización?</p> <p>6. ¿Promueve la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento?</p> <p>7. ¿Monitorea y evalúa los logros obtenidos en la aplicación del conocimiento?</p> <p>8. ¿Lleva a cabo estudios en los procesos de desarrollo de nuevos productos y mejoras en los existentes?</p> <p>9. ¿Evalúa la utilidad de la fuente del conocimiento para mantener una mejora constante en el flujo de venta?</p> <p>10. ¿Desea implementar un modelo de gestión del conocimiento? ¿Por qué?</p> <p>-----</p> <p>1. ¿Se organizan grupos de trabajo en</p>	<p>Gerente general Gerente ventas</p> <p>-----</p> <p>Personal De ventas:          . Vendedores locales          . Vendedores departamentales          . Recepcionista</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escaso aprovechamiento en el conocimiento tácito y explícito</b></li> </ul>		<p><b>3. Programas de capacitación e información.</b></p> <p><b>4. Sistemas de información</b></p> <p><b>5. Procesos en la gestión del conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimientos tácitos</b></li> <li>• <b>Conocimientos explícitos</b></li> <li>• <b>Buenas prácticas</b></li> </ul>			<p><b>3. Evaluar los estándares de tecnología.</b></p> <p><b>4. Establecer los procesos actuales de gestión del conocimiento, en el laboratorio veterinario.</b></p> <p><b>5. Determinar el conocimiento personal y organizacional de la empresa</b></p>	<p>el departamento de ventas?</p> <p>2.¿Los empleados tienen autonomía y participación en la toma de decisiones?</p> <p>3.¿La empresa anima y facilita el proceso de compartir conocimiento?</p> <p>4.¿Los empleados son responsables de su propia formación?</p> <p>5.¿Las personas son seleccionadas, evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional?</p> <p>4.¿Existe un grupo de personas responsables para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento?</p> <p>5.¿Existe un entorno de información específico de gestión del conocimiento en cada departamento?</p> <p>6.¿Los empleados han recibido una formación de la gestión del conocimiento?</p> <p>7.¿Existe facilitadores para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento?</p> <p>8.¿La tecnología une a los clientes, proveedores, socios y empleados de la empresa?</p> <p>9.¿La tecnología es accesible por los miembros del departamento?</p> <p>10.¿La empresa anima al uso intensivo de la tecnología?</p> <p>11.¿La tecnología facilita el trabajo en equipo?</p> <p>13.¿El conocimiento tácito, es valorado y transferido a través del departamento?</p> <p>14.¿La organización ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas?</p> <hr/> <p>1.¿El conocimiento tácito, es valorado y transferido a través del departamento?</p> <p>2.¿La organización ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas?</p> <p>3. Identificar el tipo de conocimiento a evaluar:</p> <p>4.¿Se identifica la existencia del conocimiento tácito en el personal del departamento de ventas?</p> <p>5.¿Se identifica la existencia del conocimiento explícito en el</p>	<p>-----</p> <p><b>Personal de ventas: • Vendedores locales</b></p>
---	--	--	--	--	--	---	---



						<p>personal del departamento de ventas?</p> <p>6.¿Se aprovecha los conocimientos de los clientes y proveedores?</p> <p>7.¿Quién es el responsable de distribuir los conocimientos explícitos?</p> <p>8.¿De qué manera se documenta el conocimiento en el departamento de ventas?</p> <p>9.¿De qué forma se documentan las ventas?</p> <p>10.¿Cómo es la estructura de la base de datos del personal, proveedores y clientes del departamento de ventas?</p> <p>11¿Se establece un intercambio de conocimientos con el cliente para generar confianza?</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--



Maestría en Administración Corporativa  
 Nombre del estudiante: Rodolfo Azmitia Mendizábal  
 Carné 1013237

Tesis: "Propuesta para la implementación de un modelo de gestión del conocimientos en un laboratorio veterinario, ubicado en la ciudad de Guatemala"

Tabla de sujetos.

Objetivos	Sujetos	Universo	Censo	Instrumentos	Observaciones
1. Evaluar el compromiso actual de la gerencia de ventas, con la gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente general</li> </ul>	1	1	Cuestionario	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente ventas</li> </ul>	1	1	Cuestionario	
2. Establecer si existe capacidad de gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de ventas</li> </ul>	20	20	Cuestionario	
3. Evaluar los estándares de tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de ventas</li> </ul>	20	20	Cuestionario	
4. Establecer los procesos actuales de gestión del conocimiento en el laboratorio veterinario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de ventas</li> </ul>	20	20	Cuestionario	
5. Determinar el conocimiento personal y organizacional de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de ventas</li> </ul>	8	8	Guía de observación	



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa  
Tema: Gestión del conocimiento.

## GUIA DE OBSERVACION

### Dirigido al departamento de ventas del laboratorio veterinario.

La siguiente guía de observación, tiene como objetivo, determinar por medio de una observación y análisis del proceso actual, el flujo del conocimiento e información, en el departamento de ventas.

Nombre de la persona encargada de la entrevista: \_\_\_\_\_

Fecha de se realizó: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** De acuerdo a las actividades realizadas por el personal de ventas del laboratorio, identificar los factores enunciados a continuación:

1. ¿Se identifica la existencia del conocimiento tácito en el personal del departamento de ventas?
2. ¿Se identifica la existencia del conocimiento explicito en el personal del departamento de ventas?
3. ¿Se aprovecha los conocimientos de los clientes y proveedores?
4. ¿Quién es el responsable de distribuir los conocimientos explícitos?
5. ¿De qué manera se documenta el conocimiento en el departamento de ventas?
6. ¿De qué forma se documentan las ventas?
7. ¿Cómo es la estructura de la base de datos del personal, proveedores y clientes del departamento de ventas?
8. ¿Se establece un intercambio de conocimientos con el cliente para generar confianza?

Muchas gracias.



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa  
Tema: Gestión del conocimiento.

### CUESTIONARIO.

**Dirigido al gerente general, gerente de ventas del laboratorio veterinario.**

La siguiente entrevista personal, tiene como objetivo, evaluar el compromiso actual de la gerencia general y gerencia de ventas, con la gestión del conocimiento.

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha de realización de la encuesta: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Con base a la experiencia en el desempeño de sus funciones, se agradece responda de manera clara y precisa a las siguientes preguntas, seleccionando la opción que mejor represente la opinión y realidad actual de la empresa.

1. ¿Existen programas para la gestión del conocimiento en el laboratorio veterinario?

SI  NO

2. ¿La gerencia del laboratorio veterinario, impulsan la gestión del conocimiento?

SI  NO

3. ¿Se celebran reuniones de seguimiento de programas de gestión del conocimiento?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

4. ¿Se han realizado visitas con otras organizaciones, para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

5. ¿Gestionar el conocimiento es un aspecto central de la estrategia de la organización?

SI

NO

6. ¿Promueve la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento?

SI

NO

7. ¿Monitorea y evalúa los logros obtenidos en la aplicación del conocimiento?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

8. ¿Lleva a cabo estudios en los procesos de desarrollo de nuevos productos y mejoras en los existentes?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

9. ¿Evalúa la utilidad de la fuente del conocimiento para mantener una mejora constante en el flujo de venta?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

10. ¿Desea implementar un modelo de gestión del conocimiento? ¿Por qué?

---

---

---

---

¡Muchas gracias!



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa  
Tema: Gestión del conocimiento.

### CUESTIONARIO.

**Dirigido al personal del departamento de ventas del laboratorio veterinario.**

El siguiente cuestionario, tiene como objetivo, llevar a cabo un diagnóstico de la capacidad de gestión del conocimiento, estándares de tecnología y establecer los procesos actuales de gestión del conocimiento en la empresa.

Nombre de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha de realización de la encuesta: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, por favor responda de manera clara y precisa, a las siguientes preguntas:

1. ¿Se organizan grupos de trabajo en el departamento de ventas?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

2. ¿La empresa anima y facilita el proceso de compartir conocimiento?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

3. ¿Los empleados son responsables de su propia formación?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

4. ¿Las personas son seleccionadas, evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento.

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

5. ¿Existe un grupo de personas responsables para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento?

SI

NO

6. ¿Existe un entorno de información específico de gestión del conocimiento en cada departamento?

SI

NO

7. ¿Los empleados han recibido una formación de la gestión del conocimiento?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

8. ¿Existe facilitadores para impulsar iniciativas de gestión del conocimiento?

SI

NO

9. ¿La tecnología une a los clientes, proveedores, socios y empleados de la empresa?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

10. ¿La tecnología es accesible por los miembros del departamento?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

11. ¿La empresa anima al uso intensivo de la tecnología?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

12. ¿La tecnología facilita el trabajo en equipo?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

13. ¿El conocimiento tácito, es valorado y transferido a través del departamento?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

14. ¿La organización ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas y documentación?

<b>A</b> <b>Siempre</b>	<b>B</b> <b>Bastante</b>	<b>C</b> <b>Poco</b>	<b>D</b> <b>Nunca</b>
----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--------------------------

Muchas gracias