



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORIENTADO A**  
**LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE GESTIÓN DEL**  
**CONOCIMIENTO DEL CENTRO NACIONAL DEL COMERCIO EXTERIOR**

**Tutora: Reyes, Lisset**

**Integrantes:**  
**Urgiles, Yanibely C.I: 18.602.358**

**Caracas, Febrero 2015**

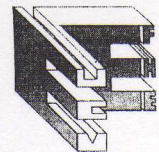


**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN**  
**ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORIENTADO A  
LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO DEL CENTRO NACIONAL DEL COMERCIO EXTERIOR**

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para  
optar a Licenciatura en Educación, Mención Desarrollo del Recurso Humano**

**Caracas, Febrero 2015**



## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1535 de fecha 25-06-2014 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por YANIBELY URGILES, C.I. 18.602.358 bajo el Título: **DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO ORIENTADO A LOS FUNCIONARIOS DE LA COMISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE DIVISAS (CADIVI)**, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, mención DRRHH, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 03.12.2014 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO

APROBADO  otorgándole la mención:

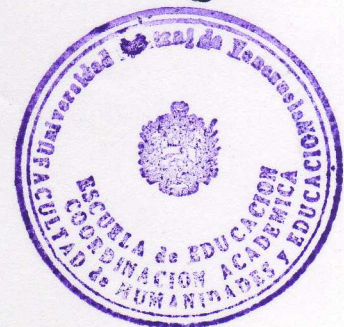
SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: El trabajo representa un aporte para la institución pública en referencia. El trabajo escrito representa un esfuerzo académico y humano pertinente para lograr metas

Prof. Thairi García

Prof. Franci Sánchez

Tutor Lisset Reyes



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Profesora Lisset Reyes, de la Universidad Católica Andrés Bello, en mi carácter de tutora del Trabajo de Grado titulado Diseño de un manual de gestión del conocimiento orientado a los funcionarios de la Coordinación de Gestión del Conocimiento del Centro Nacional del Comercio Exterior, realizado por la ciudadana Yanibely Urgiles C.I. 18.602.358, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 19 días del mes de Diciembre del año 2014.



---

**Lisset Reyes**

**C.I: 10.354.589**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Educación**



## **DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORIENTADO A LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL CENTRO NACIONAL DEL COMERCIO EXTERIOR**

**Trabajo Especial de Grado Presentado para Optar al Título de Licenciada en  
Educación Mención Desarrollo del Recurso Humano.**

**Autor (es):** Yanibely Urgiles, C.I: V-18.602.358

### **RESUMEN**

El mundo se encuentra en un era en el que el recurso humano es uno de los pilares más importantes que sustentan las funciones y objetivos de las organizaciones, por tal razón, éstas han venido girando su entorno hacia la inversión en el capital humano. El cambio de esta ha llevado a las organizaciones a valerse de ese recurso, para ser más competitivas en el mercado, con el fin de llegar a un nivel de crecimiento y agregar el valor que necesita. En tal sentido se hace necesario Gestionar el Conocimiento. Es por ello que se realizó un estudio de la situación actual en la Gerencia de Recursos Humanos del Centro Nacional de Comercio Exterior, donde se evidenció, que esta área no maneja, ni ejecuta los procesos estratégicos para lograr el intercambio de información, debido a que no poseen un manual que le facilite al personal herramientas y estrategias para compartir información entre los integrantes de la Gerencia. Todo esto trae como consecuencia la carencia de competencias básicas, la falta de intercambio de información, la desmotivación, el no cumplimiento de actividades, la improvisación, la pérdida de secuencia en las labores y la duplicidad de funciones. El estudio se propuso como objetivo general diseñar un “Manual de Gestión del Conocimientos orientado a los funcionarios de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX”. Desde el punto de vista metodológico la investigación es guiada por un paradigma con enfoque cuantitativo y de campo, con un diseño no experimental, donde se realizó el estudio de la población y de las variables, mediante el instrumento denominado encuesta, allí se analizaron los datos obtenidos, para llegar a las conclusiones y recomendaciones. Finalmente ésta investigación obtuvo como resultado el Diseño de un Manual de Gestión del Conocimiento, lo cual facilitará la realización de las actividades, aplicando nuevas herramientas y estrategias en el intercambio de información del personal.

**Palabras Claves:** intercambio de información, gestión del conocimiento, competencias, habilidades sociales, manual.

**Tutor**

**Caracas, Febrero de 2015**

---

Lisset Reyes C.I 10.354.589



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Educación**



**DISEÑO DE UN MANUAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORIENTADO A  
LOS FUNCIONARIOS DE LA COORDINACIÓN DE GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO DEL CENTRO NACIONAL DEL COMERCIO EXTERIOR**

**Trabajo Especial de Grado Presentado para Optar al Título de Licenciada en  
Educación Mención Desarrollo del Recurso Humano.**

**Autor (es):** Yanibely Urgiles, C.I: V-18.602.358

**ABSTRACT**

The world is in an era in which human resource is one of the most important pillars of the functions and objectives of organizations, for that reason, they have been turning their environment towards investment in human capital. Changing this has led organizations to make use of that resource, to be more competitive in the market, in order to reach a level of growth and add the value you need. In this regard it is necessary to Manage Knowledge. That is why a study of the current situation was conducted in the Department of Human Resources of the National Foreign Trade Center, where he showed that this area does not manage or execute strategic processes to achieve information sharing, because do not have a manual that will provide staff with tools and strategies for sharing information among the members of the Management. All this results in the lack of basic skills, lack of exchange of information, lack of motivation, the non compliance of activities, improvisation, loss of sequence in the work and duplication of functions. The study set out as a general purpose design a "User-oriented management officials Management of Human Resources CENCOEX Knowledge". From the methodological point of view research is guided by a paradigm with quantitative approach and field, with a non-experimental design, where the study population and the variables was performed using an instrument known survey, there the data were analyzed obtained, to reach conclusions and recommendations. Finally this research obtained as a result the Design of a Knowledge Management Manual, which will facilitate the implementation of activities, applying new tools and strategies for information exchange staff.

Keywords: information sharing, knowledge management, skills, social skills, manual.

**Tutor**

**Caracas, Febrero 2015**

---

Lisset Reyes C.I: 10.354.589

## **DEDICATORIAS**

A mis padres, Juana Carrero y Abel Urgiles quienes siempre han sido mi protección y mi apoyo en todo momento.

A mi hermana, Yanellys Urgiles, que me ha acompañado durante mi formación.

A mi sobrino, Bryan Salazar, que me alegra mis mañanas, mis tardes y noches.

A mi novio, Víctor Duran, que me ha sabido comprenderme y ayudarme incondicionalmente.

Y a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron para alcanzar esta meta.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida.

A mis padres Juana Carrero y Abel Urgiles, por ser mi motivación a la superación, por apoyarme y tener confianza en mi.

A mi hermana Yanellys Urgiles, por ser mi fiel compañera y mi amiga.

A mi sobrino Bryan Salazar, por esa sonrisa que llena mi vida de amor y alegría.

A mi novio Víctor Duran, por su amor, su compañía y por darme fuerzas para seguir adelante.

A mi tutora Lisset Reyes, por brindarme la oportunidad de trabajar con ella y demostrarme que no hay obstáculos para continuar.

A la profesora Rosa Melo, por su amable colaboración.

A la Universidad Central de Venezuela, por haberme permitido formarme profesionalmente en esta Casa de Estudio.

Y a todas aquellas personas que aportaron su granito de arena para poder cumplir esta meta.

**¡Gracias Totales!**



## INDICE

Dedicatorias	I
Agradecimientos	II
Lista de Gráficos	V
Lista de Tablas	VI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento de la Investigación	4
<b>1.2 Objetivos de la Investigación</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificación	14
<b>CAPITULO II MARCO REFERENCIAL</b>	
2.1 Antecedentes de la Investigación	19
2.2 Fundamentos Teóricos	23
2.2.1 Sociedad	23
2.2.2 Sociedad de la Información	23
2.2.3 La Información	25
2.2.3.1 Compartir Información	25
2.2.4 El Conocimiento	26
2.2.5 Sociedad del Conocimiento	27
2.2.6 Tipo de Conocimiento	28
2.2.7 Organización	32
2.2.8 Los Trabajadores y Tipos de Trabajadores	32
2.2.9 El Conocimiento en las Organizaciones Públicas y Privadas	33
2.2.10 Capital Intelectual	34
2.2.11 Cultura	37
2.2.12 Gestión del Conocimiento	39
2.2.13 Transferencia y Disfunción del Conocimiento	42
2.2.14 Transformación en las Organizaciones	43
2.2.15 Competencias de los Trabajadores	45
2.2.16 Tipos de Competencias	46
2.2.17 Competencias Informativa	47
2.2.18 Habilidades Sociales	49
2.2.19 Tipología de Habilidades Sociales	49
2.2.20 Manuales	50
2.2.21 Características de los Manuales	51
2.2.22 Estructura del Manual	52

<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Paradigma de Investigación	53
3.2 Tipo de Investigación	54
3.3 Diseño de la Investigación	55
3.4 Población	56
3.5 Variable en estudio	57
3.5.1 Definición Conceptual	58
3.5.2 Definición Operacional	58
<b>3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</b>	58
3.6.1 Observación Directa	58
3.6.2 Encuesta	59
3.6.3 Procedimientos	59
3.6.4 Análisis de Datos	60
3.7 Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos	61
3.8 Proceso de Evaluación de la Encuestas por Parte de los Expertos	61
3.9 Resultado del Proceso de Validación	62
<b>CAPÍTULO IV: INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Análisis de datos	65
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSION Y RECOMENDACIONES</b>	
4.1 Conclusiones	105
4.2 Recomendaciones	107
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	108
<b>ANEXOS</b>	VII
Anexo 1: Matriz de Operacionalización	114
Anexo 2: Encuesta	115
Anexo 3: Guía de Validación del Instrumento	117
Anexo 4: Instructivo para la Elaboración del Manual	122
Anexo 5: Manual de Gestión del Conocimiento	125
Anexo 6: Plan de trabajo	136
Anexo 7: Plan de formación	138

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Tipos de Conocimiento	30
Gráfico N° 2 Características de los Manuales	51
Gráfico N° 3 Estructura del Manual	52
Gráfico N° 4 Actividades de Inducción	66
Gráfico N° 5 Misión, Visión y Valores	67
Gráfico N° 6 Punto de Vista Personal	69
Gráfico N° 7 Cultura	71
Gráfico N° 8 Actividades de Formación	73
Gráfico N° 9 Entusiasmo y Compromiso	75
Gráfico N° 10 Comunicación Efectiva	77
Gráfico N° 11 Claridad y Precisión	79
Gráfico N° 12 Demora en los Envíos de Comunicaciones	81
Gráfico N° 13 Trabajo en Equipo	83
Gráfico N° 14 Solución de Problemas	85
Gráfico N° 15 Toma de Decisiones	87
Gráfico N° 16 Resistencia al Compartir Información	89
Gráfico N° 17 Asumen Actividades	91
Gráfico N° 18 Intercambio de Información	93
Gráfico N° 19 Transferencia de Información	95
Gráfico N° 20 Intercambio de Información Oportuno	97
Gráfico N° 21 Acceso a las Bases de Datos	99
Gráfico N° 22 Recuperación de Información	101
Gráfico N° 23 Información de los Procesos	103

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1 Relaciones de producción, relaciones de poder y relaciones de experiencias	31
Tabla N° 2 Tipos de Capital Intelectual	35
Tabla N° 3 SUNAI Y SENIAT	45
Tabla N° 4 Competencia	46
Tabla N° 5 Tipología de Habilidades	49
Tabla N° 6 Distribución de la Población	57
Tabla N° 7 Resultados Generales de la Validación de los Instrumentos. Experto 1	63
Tabla N° 8 Resultados Generales de la Validación de los Instrumentos Experto 2	64
Tabla N° 9 Actividades de Inducción	65
Tabla N° 10 Misión, Visión y Valores	67
Tabla N° 11 Punto de Vista Personal	69
Tabla N° 12 Cultura	71
Tabla N° 13 Actividades de Formación	73
Tabla N° 14 Entusiasmo y Compromiso	75
Tabla N° 15 Comunicación Efectiva	77
Tabla N° 16 Claridad y Precisión	79
Tabla N° 17 Demora en los Envíos de Comunicaciones	81
Tabla N° 18 Trabajo en Equipo	83
Tabla N° 19 Solución de Problemas	85
Tabla N° 20 Toma de Decisiones	87
Tabla N° 21 Resistencia al Compartir Información	89
Tabla N° 22 Asumen Actividades	91
Tabla N° 23 Intercambio de Información	93
Tabla N° 24 Transferencia de Información	95
Tabla N° 25 Intercambio de Información Oportuno	97
Tabla N° 26 Acceso a las Bases de Datos	99
Tabla N° 27 Recuperación de Información	101
Tabla N° 28 Información de los Procesos	103

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran en un entorno globalizado y para alcanzar ventajas competitivas deben adaptarse a un nuevo modelo económico basado en la información, lo que lleva a desarrollar capacidades de aprendizaje, en virtud de la necesidad de conocer primordialmente la información existente en la organización, ideas y experiencias de los trabajadores y avances tecnológicos. Es por ello que resulta de suma importancia generar estos activos intangibles para alcanzar los objetivos de la organización y conducirla a altos niveles de productividad.

Las organizaciones consideran, que el compartir e intercambiar información, hace más poderoso y valioso a los activos intangibles, pues estos activos “consisten básicamente en conocimiento o información, por lo que no tienen entidad material, no son siempre codificables y no son susceptibles de percibirse con facilidad”. (Benavides y Quintana, 2003, p16), ya que es el único recurso ilimitado de las organizaciones que aumenta con su uso. Por tal motivo, esto ha llevado a las organizaciones a poner en práctica la Gestión del Conocimiento, “como un proceso que pretende asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos en una empresa, con el objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”. (Benavides y Quintana, 2003, p35).

En efecto, la Gestión del Conocimientos no es más que una disciplina que detecta, selecciona, organiza, filtra, presenta y usa la información por parte de los participantes de las organizaciones, con la finalidad de explotar cooperativamente los recursos del conocimiento. Precisamente el propósito de esta investigación es plasmar las normas, estándares, procedimientos, herramientas, estrategias y métodos necesarios para facilitar el intercambio de información entre los empleados

que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos del Centro Nacional del Comercio Exterior.

Esta investigación se estructuró en cinco capítulos. En ellos se presentará el diagnóstico y la metodología empleada para determinar la variable a intervenir, los aspectos teóricos que sustentan la investigación, la interpretación de resultados y para finalizar las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo I, puntualiza el planteamiento del problema que incluye el contexto organizacional, la descripción del grupo, los objetivos y la justificación de la investigación.

El capítulo II, presenta el marco referencial, los antecedentes del tema investigado, los fundamentos teóricos como sociedad de la información, la información, compartir información, conocimiento, sociedad del conocimiento, tipos de conocimiento, organización, el conocimiento en las organizaciones públicas y privadas trabajadores, tipos de trabajador, capital intelectual, cultura, transferencia y disfunción del conocimiento, transformación en las organizaciones, gestión del conocimiento, competencias de los trabajadores y tipos de competencias, competencia Informacional, habilidades sociales, manual y su estructura.

El capítulo III, detalla el paradigma que guío la investigación, se describe el tipo de investigación, diseño de investigación, la técnica e instrumento de recolección de datos, población, variable en estudio, procedimiento del análisis de datos, validez del instrumento y por último el análisis de los resultados.

El capítulo IV, muestra los datos obtenidos y se realiza la interpretación de los resultados.

El capítulo V, detalla las conclusiones y recomendaciones que arrojo el proceso de investigación.

Finalmente podrán apreciarse las referencias bibliográficas del estudio y los anexos correspondientes al diagnóstico.

Por otro lado, cabe destacar que el interés personal para llevar a cabo esta investigación, proviene principalmente del compromiso laboral durante varios años con tan prestigiosa institución, es por ello que se busca facilitar herramientas y estrategias para el intercambio de información en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, a fin obtener la mejora continua en los procesos y actividades a realizar.

## CAPITULO I: EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

A medida que transcurre el siglo XXI, la mayoría de las naciones están experimentando cambios rápidos e imprevistos en el ámbito económico, social, educativo, cultural, y político, donde la información, el conocimiento y la tecnología cumplen aspectos muy importantes, como principales protagonistas. Las afirmaciones anteriores se sustentan con un artículo citado en la revista: La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento, allí se expresa que:

La globalización, el incremento de la competencia, el avance tecnológico y la turbulencia del entorno hacen que la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa dependan de su habilidad para desarrollar nuevas capacidades y competencias. En este nuevo contexto, el conocimiento se perfila como recurso que marca la diferencia entre las sociedades más avanzadas y el resto. (Zander y Kogut, 1995, p.57).

Por su parte la “Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” en un artículo afirman que “se asume cada vez más que los activos basados en el conocimiento forman cimientos del éxito de las organizaciones en el siglo XXI”. (Offsey y Turuch, 2001, p.134). Lo cual conlleva que las organizaciones caminan por las avenidas del éxito mientras más óptimo sea la Gestión del Conocimiento dentro de ella.

Por tales razones el conocimiento es tratado como un recurso económico donde las organizaciones del sector público y privado lo utilizan para aumentar la eficiencia, competitividad y estimular la innovación, a fin de obtener mejores resultados en su gestión; además es aprovechado como insumo para mejorar el



rendimiento, automatizar las tareas administrativas y utilizar sistemas de ayuda en la toma de decisiones.

Por consiguiente, el mundo se dirige hacia un modelo económico basado en el conocimiento, donde este tiene un claro valor diferenciador aportando ventajas competitivas gracias a su gestión. Sustento el discurso con el siguiente texto:

El siglo XXI es el siglo en el que el progreso se basa en el conocimiento. Las economías basadas en los conocimientos, que además implican globalidad e interdependencia son las economías con mayor viabilidad de desarrollo. El software, la innovación y el arte, son los componentes estratégicos. (De Moral y et al. 2007, p.6).

En el mismo orden de ideas “La nueva economía, el conocimiento es creado, adquirido, transmitido y utilizado con mayor efectividad por los individuos, las organizaciones y las comunidades para promover el desarrollo económico y social”. (Banco Mundial 2001, p.8). Dentro de la Organización estudiada se percibe que la realidad se enmarca entorno por el Banco Mundial, en virtud que el conocimiento, siempre se encuentra procesando información de gran valor para el individuo y las organizaciones; de allí la importancia de hacer planes y programas que permitan el desarrollo del conocimiento desde lo efectivo para las personas que la integran y que nutran la organización. El conocimiento crea significados que guían la acción y liberan el capital intelectual, este son “Estados mentales de un individuo construidos a partir de la asimilación de información y que rige sus acciones del propio sujeto” (Pérez, 2008, p.42).

El conocimiento viene representado por la aprehensión intelectual de la persona, la cual se construye a través de la codificación y almacenamiento de la información, que a su vez afecta la conducta del individuo. Al mismo tiempo se concluye que:

Las organizaciones acostumbran a necesitar una cantidad importante de conocimiento e información para poder cubrir sus objetivos. El papel de este conocimiento, de esta información y de su flujo es tan importante para la organización que puede ser considerado como uno de los recursos críticos para garantizar su buen funcionamiento, incluso, su futuro. (Pérez, 2008, p.28).

Sin duda alguna se afirma que el compartir información representa en las organizaciones agilidad, movilidad, innovación y cambio, los cuales son necesarios para garantizar la persistencia de la organización en el mercado. Actualmente la organización CENCOEX, siendo el objeto de estudio de la presente investigación se encuentra en un proceso de innovación y es aquí donde la información, representa el recurso más valioso para poder establecer una institución firme, con posibilidades de ser exitosa y distinguirse por su capacidad de diseñar nuevas estrategias que cambien las reglas del juego competitivo en su sector. En la misma línea, la innovación surge cuando confluyen una serie de información y conocimientos en condiciones favorables.

La clave de la información en las empresas públicas o privadas, es el activo intangible de estas organizaciones y las experiencias de las personas que permitan ofrecer una visión precisa para superar los problemas concretos. Para completar la idea, el libro de Gestión del Conocimiento y Calidad Total explica:

Las actividades intangibles representan los procesos, las funciones principales que cualquier organización pública o privada, gubernamental o no gubernamental, pequeña, mediana o grande, está llevando a cabo a través de la <<puesta en acción>> de la inteligencia humana y artificial o gracias a un determinado desarrollo intelectual de los procesos productivos. (Benavides y Quintana, 2003, p.5).

A partir de los conocimientos generados por los autores, en los procesos de la organización pública y privada interviene la inteligencia humana y artificial, esto se debe a las experiencias vividas y aprendidas dentro de la organización. No siempre los trabajadores de las instituciones reconocen exactamente qué actividad van a realizar en el momento de entrar a laborar en una institución, ni de qué manera lo va a ejecutar; si no es orientado por personas capacitadas no lo hará bien. Es por ello, que las instituciones están llamadas a gestar procesos de aprendizajes a las personas que van a ejecutar diferentes tareas de la mejor manera explicándoles como desarrollar el trabajo.

Vale destacar que los trabajadores deben llevar a cabo un proceso de Gestión del Conocimiento para asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de información que esté relacionada con la institución, para así estar preparada para los cambios que se presenten. En la Serie 22 de Manuales, publican que:

Es necesario aclarar que cuando la GC se implementa formalmente, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, y cuando observamos en los casos analizados, el sector público sufre un cambio en la relación Estado-ciudadano, la presencia y el contacto entre ambos aumenta en intensidad y calidad, y los procesos se hacen más visibles y dinámicos; se pueden optimizar los recursos; y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos. (Las Naciones Unidas, 2002, p.33).

Las organizaciones públicas y privadas se dirigen por la línea que para desarrollarse en el mercado de las economías globalizadas, es de gran importancia contar con una buena Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual, es decir, un adecuado manejo de los procesos, de los sistemas tecnológicos y de los activos intangibles, los cuales faciliten la organización y control de la misma. Así pues,

El factor primario de producción en la nueva economía es el conocimiento (...). La nueva economía esta integrada por empresas y trabajadores intelectuales, es decir, se producen, almacenan, intercambian y consumen conocimiento. Es un conjunto de transacciones entre diferentes usuarios de conocimiento, comprendido como mezcla de experiencia, valores, información, know-how, útiles para la acción. (Benavides y Quintana, 2003, p.7).

En efecto las organizaciones están conformadas por trabajadores intelectuales, los cuales manejan gran cantidad de información de suma importancia para su labor diaria. Así pues, la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), tenía como misión administrar, coordinar y controlar la ejecución de la política cambiaria del Estado venezolano, con el propósito de contribuir con el desarrollo integral de la Nación y al fortalecimiento de la soberanía. Esta institución fue creada a través del Decreto N° 2.302, de fecha 5 de febrero de 2003, publicado en la Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela N° 37.625.

CADIVI, permaneció durante 10 años de servicio y el 14 de abril de 2014, se realiza legalmente el anuncio de la supresión de la misma, en la Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela número 410.805, la cual reza:

Artículo 2º. La supresión de la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), se efectuará en un plazo con inicio de la fecha de publicación del Presente Decreto en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela y culminación el 31 de diciembre de 2014, prorrogable en una única oportuna hasta por un plazo máximo de un (1) año.

Poco antes de la supresión de CADIVI, se crea el Centro Nacional de Comercio Exterior CENCOEX, bajo el decreto presidencial N° 601 de la Gaceta Oficial N° 6.116, de fecha 29 de noviembre de 2013, el cual es un nuevo ente del ejecutivo nacional formado para administrar y regular en Venezuela todo lo concerniente a la administración y asignación de divisas (dólar o euro). Este centro se crea como un ente descentralizado adscrito al despacho ministerial del Vicepresidente del Consejo de Ministros para el área Económica. Teniendo como objetivo principal desarrollar y aplicar las políticas nacionales de la administración de divisas, exportación, importación, inversión extranjera e inversión en el exterior.

Esta institución, perteneciente al sector público, tiene como visión ser una organización modelo de gestión en administración, coordinación y control de la política cambiaria del Estado venezolano, a partir de la integración del talento humano y el factor tecnológico.

Actualmente, el Centro Nacional de Comercio Exterior, en su plantilla de empleados, la Gerencia de Recursos Humanos, es conformada por treinta (30) personas, las cuales están distribuidas entre la Coordinación de Nómina, Coordinación del Talento Humano, Coordinación de Bienestar Social y por ultimo la Coordinación de Gestión del Conocimiento, estando cuatro Analistas Administrativos y un Coordinador con la responsabilidad y compromiso de llevar los procesos para gestionar el conocimiento del personal que labora en toda la organización. Para ello, ésta unidad tiene un manual de funciones, a través del cual se expresa la finalidad del área que es “Administrar el conocimiento en materia de administración cambiaria dentro y fuera de la institución”. (Manual de organización y Funcionamiento, 2012, p.67).

Partiendo que la Gestión del Conocimiento se centra en la “Mejora de las prestaciones organizativas por la captación de los individuos para capturar, compartir y aplicar sus conocimiento colectivos para tomar decisiones optimas en el tiempo real”. (De Moral y et al. 2007, p.14). De esta manera, se compara lo que expresan los autores antes mencionados con la realidad de la Gerencia de Recursos Humanos del Centro Nacional del Comercio Exterior, diariamente, la autora de esta investigación ha venido observando que en esta Gerencia conjuntamente con sus Coordinaciones, existe la carencia de competencias básicas, para llevar a cabo un proceso de intercambio de información, pues a los trabajadores se les dificulta transferir información en sus actividades diarias, por el temor a ser remplazados en algún momento o por el simple hecho de sentirse indispensables a la institución. Atendiendo a estas consideraciones, se registra que:

Las personas con frecuencia temen compartir su conocimiento, debido a que piensan que pueden perder la ventaja de su experiencia dentro de la organización. Sin embargo solo una fracción de la experiencia individual aplicable puede ser transmitida y compartida; normalmente es solo posible comunicar conocimiento operacional y rutinario. Además, los expertos que suministran sus conocimiento y capacidades tienen a ser más considerados por sus compañeros y a incrementar su liderazgo. (Benavides y Quintana, 2003, p.102).

Resulta fundamental definir dentro de esta investigación el rol de observador participante, “es el observador que interactúa con los sujetos observados” (Hernández, Fernández y Pilar, 2010, p.315). Tal es el caso que ocurre en la Gerencia de Recursos Humanos, donde se observa y a su vez se categorizan el comportamiento de los trabajadores en sus labores diarias y es aquí donde se evidencia que los funcionarios no realizan aportes ni ideas a sus compañeros de trabajo, tratan en lo posible de hacer sus tareas por sus propios medios sin buscar ayuda o asesoramiento de otros colegas con mayor experiencias, no adecuan sus

ideas a favor del desarrollo del grupo en general, existe apatía por parte del personal al momento de recibir una invitación a un curso o taller de aprendizaje, no sienten interés por participar en temas de formación, aun partiendo de que la formación es un beneficio para cada uno de ellos en su desarrollo personal y profesional.

Por parte, los trabajadores pocas veces hacen uso de las redes sociales para digitalizar documentos, obtener, almacenar e intercambiar información de gran interés laboral. Aún cuando se explica que “Las tecnologías de la información son utilizadas para adquirir, almacenar y distribuir conocimiento, y deben ser capaces de mantener la riqueza, el contenido y el contexto de la información”. (Benavides y Quintana 2003, p.93).

Cabe resaltar, que en la intervención de los trabajadores en actividades de inducción, los funcionarios se abstiene a participar como facilitadores, los mismos se limitan a explicar y dar a conocer sus funciones dentro de la institución. En la Gerencia de Recursos Humanos no ocurren encuentros con las Coordinaciones que la conforman, para intercambiar experiencias, ideas, opiniones entre el personal, con el objetivo de poder optar por una mejora en los procesos de la Gerencia; de igual forma ocurre que cuando se presentan conflictos laborales, pocas veces se llega al consenso entre los trabajadores de la gerencia para la toma de decisiones.

En consecuencia de la situación antes expuesta, el departamento responsable de gestionar saberes, información y experiencias, es la Coordinación de Gestión del Conocimiento, según el organigrama estructural y manual de funcionamiento de la organización en estudio, actualmente presenta déficits de información por parte de otras coordinaciones y por tales razones este personal opta por la improvisación de

actividades para ejecutar sus funciones diarias, ocasionando dificultad de transferencias de información entre el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos.

Es importante señalar que ésta coordinación no cuenta con la participación del personal de la Gerencia de Recursos Humanos, por consiguiente dentro del área no poseen los insumos y las herramientas más idóneas para obtener la intervención por parte de los trabajadores que conforman esta Gerencia, para así conseguir el intercambio de información, conocimiento y experiencias entre los trabajadores. Tomando en cuenta la importancia de este tema, sustentó la idea con el siguiente texto:

Los trabajadores de la institución asuman su papel de usuario del sistema de GC, ya que serán los responsables de la alimentación del sistema con sus conocimientos y de su utilización. (...) Los trabajadores tienen conciencia de que su conocimiento adquirido a lo largo del tiempo es lo que les hace mas valiosos para la empresa mostrando entonces, cierta resistencia a la comparación de su “saber como” institucional. (De Moral y et al. 2007, p.33).

La herramienta propuesta, para facilitar el intercambio de información en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, es un manual de Gestión del Conocimiento, que le permita a los funcionarios de la Coordinación de Gestión del Conocimiento, llevar paso a paso la captación y generación interna de conocimiento en los trabajadores para que así de esta manera se puedan cumplir los objetivos, misión, visión propuestos por esta administración cambiaria, a fin de mejorar los procesos dentro de la organización, partiendo principalmente de una de las competencias básicas más resaltantes en los funcionarios, como lo es el intercambio de información en los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que el personal requiere de un conocimiento que sea relevante, que



tenga mayor sensibilidad al entorno, mejor adaptabilidad a los cambios, mejor distribución y rendimiento del personal, mayor capacidad creativa, mejor uso de sus activos existentes.

Sin duda alguna, llama la atención abordar esta situación desde la gestión del conocimiento, causando un interés personal y profesional, en el cargo de Analista Administrativo de la Coordinación de Gestión del Conocimiento, Adscripta a la Gerencia de Recursos Humanos, por estas razones y ante la situación planteada, la autora de esta investigación formula las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera se da el intercambio de información entre el personal de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX?
- ¿Cuáles son las variables que obstaculizan el intercambio de información de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX?
- ¿Cuáles son las competencias que deben manejar las personas que integran la Gerencia de Recursos Humanos, para llevar a cabo el intercambio de información dentro de CENCOEX?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar manual de Gestión del Conocimiento orientado a los funcionarios de la Gerencia de Recursos Humanos del Centro Nacional de Comercio Exterior.

### **1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar como es el comportamiento del personal de la Gerencia de Recursos Humanos en el intercambio de información durante su jornada laboral.

- Identificar las variables que obstaculizan el intercambio de información en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.
- Determinar entre las competencias básicas cual debe manejar las personas que integran la Gerencia de Recursos Humanos, para llevar a cabo el intercambio de información.
- Proponer un manual de gestión de conocimiento dirigido al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.

### **1.3 Justificación**

Hoy en día la Gerencia del Recursos Humanos es vista como nexo informacional y cultural en las organizaciones, ya que a través de los trabajadores que laboran en esta área hacen posible el intercambio de información, permitiendo la conservación, preservación y almacenamiento de información a través de las competencias básicas de sus trabajadores, con la finalidad de dar paso hacia el progreso y adaptación de las organizaciones y a las exigencias del nuevo sistema de organizaciones inteligentes. Atendiendo a estos pensamientos se señala explica que “Los individuos deben sentirse confortables para compartir lo que ellos conocen y tienen que mostrar confianza, honestidad, respeto e integridad” (Miller, 1999, p.99).

No cabe duda que el compartir la información es y seguirá siendo lo que impulse a la sociedad, en concordancia con los avances tecnológicos que surgen día a día, en un mundo globalizado y con nuevas tendencias organizacionales.

De forma semejante, el compartir conocimiento produce cambios constantes en las sociedades, proporcionan una renovación permanente y como resultado se obtienen organizaciones exitosas. Las organizaciones no son ajenas a este contextos, la gestión del conocimiento, es un estrategia que tiene lugar, no solo

dentro de las organizaciones sino que se vincula fuertemente con el medio ambiente, dichas organizaciones se nutren del medio exterior y ciertamente trabajan para el cuando más información tenga la organización, mejor realizan su trabajo, ahorran más tiempo, espacio y dinero. Esto las lleva a plantearse la necesidad de ser cada día más competitivas y caminar a un lado de esta evolución donde los individuos constituyen los activos claves de las organizaciones.

Esta investigación establece cuan indispensable resulta para una organización cualquiera, tener un Recurso Humano que intervenga de forma directa en la Gestión del Conocimiento, el cual posea los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para transformar, transferir y distribuidor con eficacia la información que los llevará a lograr el éxito de la organización. Al tomar en cuenta la importancia que le ha dado la Gestión del Conocimiento a la Gerencia de Recursos Humanos se afirma que la misma es un movimiento estratégico que tienen las empresas con la intención de obtener un mayor beneficio.

En la actualidad, la gestión del conocimiento es vista como estrategia de primer orden, ya que en el entorno que vivimos de alta competitividad, competencia entre las organizaciones, globalización y desarrollo tecnológico, resulta clave para lograr el éxito sostenible en las organizaciones.

El compartir información es muy importante, ya que existe una semejanza entre gestión del conocimiento y éxito empresarial, entre gestión del conocimiento y adaptabilidad de la organización al entorno cambiante y retador, donde las amenazas se puedan convertir en oportunidades.

Mediante el intercambio de información las empresas gestionan la innovación, la creación de prácticas organizativas más efectivas, el crecimiento empresarial, la

sostenibilidad, las capacidades adaptativa al entorno, etc. Todo ello proporciona productos más exitosos, establecimiento de canales de distribución más eficaces, el mejor equipo humano, los mejores clientes, usuarios y proveedores. Sustento la idea con los antecedentes encontrados de Gómez, (2007) en su trabajo de grado “La gestión del conocimiento y la gerencia archivista”, explica que “la aplicación de la gestión del conocimiento genera ventajas competitivas, mejora los servicios a los usuarios internos y externos, mantiene relaciones laborales altamente productivas y logra cada día un mayor reposicionamiento del talento humano ante la organización”.

La gestión del conocimiento muestra gran relevancia social, ya que esta pretende poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que la actividad sea más efectiva. Es importante resaltar que cuando se lleva a cabo un episodio de intercambio de información se produce un enriquecimiento de aprendizaje individual y colectivo, el cual puede ser aprovechado en otra situación.

En la medida que en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, se incorpore la gestión del conocimiento como parte de la cultura organizacional, se formará un profesional con mayor visibilidad social y a su vez los trabajadores se harán más apreciables a los demás, poniendo en práctica las destrezas, habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y todas las competencias profesionales que se puedan incrementar.

La gestión del conocimiento en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, trae como beneficio la mejora en la toma de decisiones, para que así las decisiones sean más rápidas y flexibles, de mayor calidad y puedan ser tomadas, incluso en los niveles más bajos de la estructura organizacional. Otra

ventaja de llevar a cabo la gestión del conocimiento, es que con ella surge adaptabilidad y flexibilidad en las labores diarias del Centro, ya que abre la posibilidad a los funcionarios de esta organización a tener un mejor control de su trabajo. A su vez propone soluciones, el Centro se hace más innovador y podría trabajar con menos supervisión directa y operar de forma eficiente.

Es importante mencionar que uno de los impulsores para realizar esta investigación, es ofrecer como material documental, educativo e investigativo el trabajo realizado a la Universidad Central de Venezuela, con la finalidad de aportar ideas, opiniones y sugerencias a los estudiantes de esta gran Casa de Estudio para próximos trabajos de grados, donde ellos puedan consultar bibliografías y antecedentes que les permitan dar sustento a sus investigaciones para así cumplir los objetivos propuestos.

Por otra parte, también es una motivación realizar esta investigación, debido a que existe el compromiso laboral y profesional con la institución desde hace algunos años de labor y considero que es una organización de utilidad para el desarrollo del país, actualmente esta organización gubernamental se encuentra en un proceso de cambios estructurales, por tales razones es el momento oportuno para llevar la praxis de la gestión del conocimiento basándonos en el intercambio de información de los empleados, principalmente en la Gerencia de Recursos Humanos, ya que es una de las áreas con mayor peso en la institución.

La investigación a realizar pretende diseñar un manual de Gestión del Conocimiento para facilitar intercambio de información en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, ya que los saberes que se gestan dentro de la institución, deben estar al alcance de todos en el momento de ser requerido para que pueda ser

utilizado de la manera más adecuada en las diversas situaciones que presenten los miembros que componen esta prestigiosa institución, a fin de lograr la mejora y el aumento de la competitividad.

La gestión del conocimiento tiene como objetivo: que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse sistemáticamente en el conocimiento organizacional o corporativo de manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permita que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de sus sujetos en la consecución de los objetivos que percibe la propia organización. (Pérez 2008, p.63).

Es decir que dentro de Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, todo conocimiento individual puede transformarse en un conocimiento organizacional, siempre y cuando se operen competencias básicas, las cuales le permitirán compartir información entre sus trabajadores para alcanzar los objetivos que se propone la institución.

## CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Antecedentes de la Investigación:

Para conocer el contexto en el que la presente investigación se desarrolla; en este capítulo se ha creado un marco de referencia con trabajos y experiencias de diferentes autores en temas relacionados con la Gestión del Conocimiento desde diversos ámbitos de aplicación tanto como en lo educativo, laboral, social y cultural, pero que a su vez todos desean alcanzar un mismo fin, que es el intercambio de información entre individuos. A continuación se presenta los antecedentes más resaltantes encontrados en el proceso de investigación:

El siguiente trabajo de grado, el cual se titula, "*La Gestión del Conocimiento y la Gerencia Archivista*", realizado por la estudiante Daianna Gómez Bruzual de la Universidad Central de Venezuela, en el año 2007, tiene como objetivo general: destacar la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la gerencia archivista y muestra como resume:

Esta investigación se fundamenta en la importancia de la aplicación de la gestión del conocimiento en la gerencia archivista para la creación de un modelo que genere aportes y beneficios a los archivos identificando las formas de compartir conocimientos esenciales para la organización, con la finalidad de generar así ventajas competitivas, mejorar los servicios a los usuarios internos y externos, mantener relaciones laborales altamente productivas y lograr cada día un mayor reposicionamiento de los archivos y de su talento humano ante la organización, donde se pueda observar la verdadera importancia de los mismos y de los profesionales de la información.

Algunos puntos tratados en esta investigación son: información, conocimiento y su importancia, clasificación del conocimiento, los beneficios que llevan a una

buena gestión al aplicarlo dentro de la gerencia archivista, gestión del conocimiento, gestión de la información; todos estos preceptos conducen indiscutiblemente a un éxito organizacional.

La presente investigación guarda relación con el trabajo de grado antes citado “*La Gestión del Conocimiento y la Gerencia Archivista*”, en virtud que ambas ponen de manifiesto la importancia y beneficios que lleva la gestión del conocimiento a las organizaciones; igualmente a través del desarrollo teórico y experimental de la investigación consultada se evidencia la ventaja competitiva que trae el trabajar con el compartir información con usuarios, clientes y proveedores dentro de la organizaciones. En resumen ambas investigaciones constituyen un aporte de herramientas y estrategias a la población intervenida.

Por otra parte se realizó una consulta al trabajo de grado “*Profesional de la Información como Gestor de la Inteligencia Organizacional*”, elaborado por los autores: Ana Carolina Asuaje, Valerie Conde, Jessica González, de la Universidad Central de Venezuela, en el año 2010, donde se plantea como objetivo general: caracterizar al nuevo profesional de la información como gestor de la inteligencia organizacional aplicado a la gerencia archivista y se resume de la siguiente manera:

Durante años el profesional de la información fue visto como una pieza irrelevante en las organizaciones, en las que encargaban a expertos de otras áreas para realizar procesos de la gestión de información y manejo del conocimiento. Por ello, se decidió tomar como punto de partida las características del profesional de la información como gestor de la inteligencia organizacional y su importancia en el desarrollo de las distintas estructuras. El propósito de la investigación es demostrar que el profesional de la información, más allá de ser un simple archivólogo es el



indicado para realizar y aplicar procesos de Gestión de información e inteligencia organizacional. Para ello fue necesario resaltar la importancia de este profesional a través de sus características, cualidades, y demostrar que es indispensables mejorar los procesos archivísticos actuales mediante la definición de tendencias, estrategias y herramientas para lograr una correcta gestión en la organización. También se busca demostrar que con la implementación de nuevas tecnologías de la información, se mejoran no solo los procesos archivísticos, sino también los procesos internos de la organización. En este sentido esta investigación establece cuan indispensable resulta para una organización tener a su disposición a un archivólogo o en este caso a un profesional de la información.

En este trabajo de grado, *“Profesional de la Información como Gestor de la Inteligencia Organizacional”* se puede encontrar ciertos rasgos de semejanza con la investigación planteada anteriormente, en virtud que trabaja con los profesionales de la organización, encargados directamente de operar la información en distintas estructuras, tomando en cuenta en cada uno de los integrantes de la organización las cualidades, habilidades y competencias que permita el ejercicio de una correcta gestión. En ambas investigaciones intervienen las nuevas tecnologías de la información, como una forma de dar paso al progreso de las organizaciones y de la misma manera se involucra la creación del conocimiento en los trabajadores, con la finalidad de poder transformar, transferir y compartir información, lo cual resulta imprescindible para una organización.

De forma semejante, se consultó un trabajo de grado que lleva por título *“Lineamientos Estratégicos para la Implementación de la Gestión del Conocimiento en Azucarera Río Turbio, C.A”*, realizado por los autores Ahmad P. Indira de la T, en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto, en el año 2008, el

cual muestra como objetivo general: determinación de los lineamientos estratégicos para la implementación de la gestión del conocimiento en azucarera río turbio, c.a y presenta como resume:

Esta investigación se realizó con el objetivo de crear lineamientos estratégicos para llevar a cabo la Gestión del conocimiento en la empresa Azucarera Río Turbio, CA., a fin de capturar, organizar, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento existente en una organización, a través de cinco (5) enfoques: tecnológico, de calidad, de aprendizaje organizacional, toma de decisiones y enfoque contable.

Esta investigación se exponen las bondades de determinar la presencia de un sistema apto para adoptar el modelo de Gestión del Conocimiento y qué tan preparada están las personas que integran la organización para aceptarlo y construir un modelo gerencial.

La autora realiza un trabajo de grado, la cual aborda la temática “Lineamientos Estratégicos para la Implementación de la Gestión del Conocimiento en Azucarera Río Turbio, C.A”, donde hace énfasis en los lineamientos estratégicos que sigue la gestión del conocimiento en la organización. Es fundamental resaltar la similitud que muestra la consideración teórica encontrada con la que se esta desarrollando en este proyecto, por tanto que ambas se refieren a los enfoques tecnológicos de calidad, aprendizaje organizacional y toma de decisiones. A su vez las dos investigaciones tienen como propósito estudiar su población, a fin de determinar si estas se encuentran aptas para llevar la praxis de la gestión de conocimiento.

## **2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

La gestión del conocimiento, ha experimentado grandes avances en diversas teorías, descritas por varios autores tales como: Castells, Ponjuán, Benavides y Quintana, Goñi, Beckaman, Arenas, Pérez, Brooking, Schein, Pavez, Leboyer, Gairín, entre otros, quienes ayudan a profundizar el origen y los procesos necesarios para explotar cooperativamente los recursos del conocimiento.

### **2.2.1 Sociedad**

Una nueva sociedad surge siempre y cuando se pueda observar una transformación estructural en las relaciones de producción, en las relaciones de poder y en las relaciones de experiencia. Estas transformaciones conllevan una modificación igualmente sustancial de las formas sociales del espacio y tiempo, y la aparición de una nueva cultura. (Castells 2004, p. 374).

Tales procesos han creado lo que se denomina la Era de la Información o Sociedad de la información, para otros autores, la cual ha respondido a la creciente y determinante importancia que representa la información para los individuos, las empresas, instituciones y gobiernos en los distintos países.

### **2.2.2 Sociedad de la Información**

La sociedad de la información es “cualquier conglomerado humano cuyas acciones de supervivencias y desarrollo esté basado predominantemente en un intenso uso, distribución, almacenamiento y creación de recursos de información y conocimiento mediatizados por las nuevas tecnologías de la información y comunicación”. (Ponjuán, 1998, p.6).

La sociedad de la información está impulsada principalmente por los nuevos medios disponibles para crear y divulgar información mediante tecnologías digitales.

Los flujos de información, las comunicaciones y mecanismos de coordinación se están digitalizando en muchos sectores de la sociedad.

En la investigación a realizar en el Centro Nacional del Comercio Exterior, es de suma importancia las Tecnologías de la Información, debido a que los servicios que presta esta institución, son esencialmente sistematizados, es decir cada trámite debe ser manipulado mediante las computadoras, sus periféricos, programas, plataformas y redes. Es por ello que las tecnologías de información forman parte de la vida pública y privada de los trabajadores de esta organización, llegando a ser paradigma tecnológico el uso de las redes informáticas. Sustento la idea con el siguiente texto:

Las nuevas tecnologías de la información han posibilitado el incremento del grado de interconexión intra e interorganizacional. Históricamente, una rica transferencia y comunicación de información requería proximidad y canales especializados para clientes, proveedores y distribuidores. Los nuevos desarrollos superan estas limitaciones y en algunos casos son viables estructuras más <<virtuales>>. (Benavides y Quintana 2003, p.8).

Por otra parte es significativo acotar que dentro de la organización en estudio, es de vital uso el manejo de Intranets y la digitalización de documentos, ya que por medio de estas herramientas se trabaja con gran parte de la información de las labores diarias de los trabajadores.

Se consideran que "Las infraestructuras tecnológicas consisten en un número de herramientas tales como gestión de documentos, agentes inteligentes, Intranets, etc., que sirven de apoyo a la gestión del aprendizaje". (Benavides y Quintana 2003, p.93).

### **2.2.3 La información**

La información se define como “un conjunto de datos ordenados, organizados que aporta utilidad o adquiere carácter relevante para una persona o un grupo determinado, siendo clave en el proceso de tomas de decisiones. Son datos dentro de un contexto y con una perspectiva”. (Benavides y Quintana 2003, p.12).

Por otro lado la información es definida como, el significado que otorgan las personas a las cosas. Los datos se perciben mediante los sentidos, estos los integran y generan información necesaria para el conocimiento quien permite tomar decisiones para realizar las acciones cotidianas que aseguren la existencia social. (Goñi 2000, p. 201)

Según las definiciones antes expuestas, la información es identificada por un grupo de datos ordenados que son indispensables para construir un mensaje a una o varias personas, esta información se convertirá en conocimientos cuando sea absorbido e introducida en el modelo mental de una persona. Cabe resaltar que en la organización en estudio diariamente se opera información significativa, la cual es necesaria para la toma de decisiones en un determinado momento.

#### **2.2.3.1 Compartir Información**

Hoy en día el compartir información es un nuevo reto para las organizaciones, ya que permite la interacción e integración de los trabajadores en diversas áreas de una organización, a su vez ayuda ha aumentar la eficiencia en el trabajo realizado, a fin de evitar la duplicidad de los procesos, mejora su la calidad, elimina errores por datos inconsistentes, ofrece transparencia y facilita el acceso a la información.

La integración de información es considerada una de las más significativas formas de cambiar la estructura y la función de la organización en estudio. Es la más simple conceptualización. En CENCOEX, la integración de información permite a los gerentes trabajar al mismo tiempo con la información procedente de múltiples fuentes. Además brinda un potencial para apoyar la transformación de la estructura de este Centro y al mismo tiempo establece canales de comunicación, con intención de mejorar los servicios a los usuarios internos y externos que se relacionan con esta institución.

#### **2.2.4 El Conocimiento**

“El conocimiento es el razonamiento acerca de la información y los datos para activamente, permitir efectuar la solución de problemas, toma de decisiones, aprendizaje y experiencia”. (Beckaman, 1997, citado en De Moral et al.2007, p.34).

Esta definición permite explicar que el conocimiento viene representado por la comprensión de las personas, lo cual se construye a través de la codificación y almacenamiento de datos e información, que a su vez es utilizada para tomar decisiones, solucionar problemas y aportar aprendizajes a los demás.

Por otra parte el conocimiento “son estructuras informacionales que, al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y pertenencia”. (Ponjuán, 1998, p.3).

De acuerdo a lo que mencionan los autores antes citados, en la organización en estudio, el conocimiento representa agilidad, movilidad, innovación y cambio, los cuales son necesarios para garantizar la utilidad para el desarrollo del país. En efecto es importante mencionar que el conocimiento ha pasado de una situación

referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción, tomando como base su utilidad.

CENCOEX, actualmente tiene en su poder un activo intangible, con unos amplios conocimientos en materia de Administración Cambiaria, los cuales representan gran valor dentro y fuera de esta organización, ya que esos conocimientos son utilizados para solucionar problemas, tomar de decisiones, compartir información, transmitir aprendizajes y experiencias, con la finalidad de alcanzar una mayor sensibilidad al entorno, mejor adaptabilidad a los cambios, mejor distribución y rendimiento del personal, mayor capacidad creativa y mejor uso de sus activos existentes.

Con respecto a la sociedad del conocimiento, se puede decir que es una sociedad, la cual se nutre de sus diversidades y capacidades, ésta comprende dimensiones sociales, éticas y políticas, a demás tiene como elemento fundamental la capacidad de identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vista a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano. Estas sociedades se basan en una visión de la sociedad que propicia la autonomía y engloba las nociones de pluralidad, solidaridad y participación.

### **2.2.5 Sociedad del Conocimiento**

“En las sociedades del conocimiento emergentes se da efectivamente un círculo virtuoso, en función del cual los progresos del conocimiento producen a largo plazo más conocimientos, gracias a las innovaciones tecnológicas. De esta manera se acelera la producción de conocimientos”. (UNESCO, 2005, p.19). Es decir que las nuevas tecnologías facilitan los procesos de conocimientos en las organizaciones.

En el desarrollo del conocimiento de las personas, intervienen factores tales como la capacitación tradicional, entendida como el entrenamiento y formación necesarios para desempeñar una función o tarea determinada, el aprendizaje, entendido como la capacitación necesaria para fomentar los retos futuros y por último, el crecimiento humano, resultante de la suma de factores tales como creatividad, innovación y liderazgo personal. (Arenas, 2012, p.8).

Actualmente la sociedad del conocimiento en CENCOEX se caracteriza por ser la aparición continua de nuevos saberes y por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales. Es en esta sociedad donde se ponen en práctica principalmente los conocimientos teóricos y tácitos de los trabajadores, estos requieren de un determinado modelo mental y de unos procesos basados en la creación, en las ideas, la innovación, a su vez se basan en la experiencia de los trabajadores. Estos conocimientos son los que posibilitan en la economía actual la generación y sostenibilidad de las ventajas competitivas de la organización.

### **2.2.6 Tipos de Conocimiento.**

El compartir conocimiento se basa en el principio de la colaboración, el cual permite que sean capaces de generar el entorno para construir y gestionar todo tipo de conocimiento (tácito, explícitos, internos, externos, etc...). Solo así las organizaciones podrán asegurar la sostenibilidad de sus ventajas competitivas y aprenderán a sobrevivir en el mundo de los intangibles y en la era del conocimiento.

En efecto se plantea que:

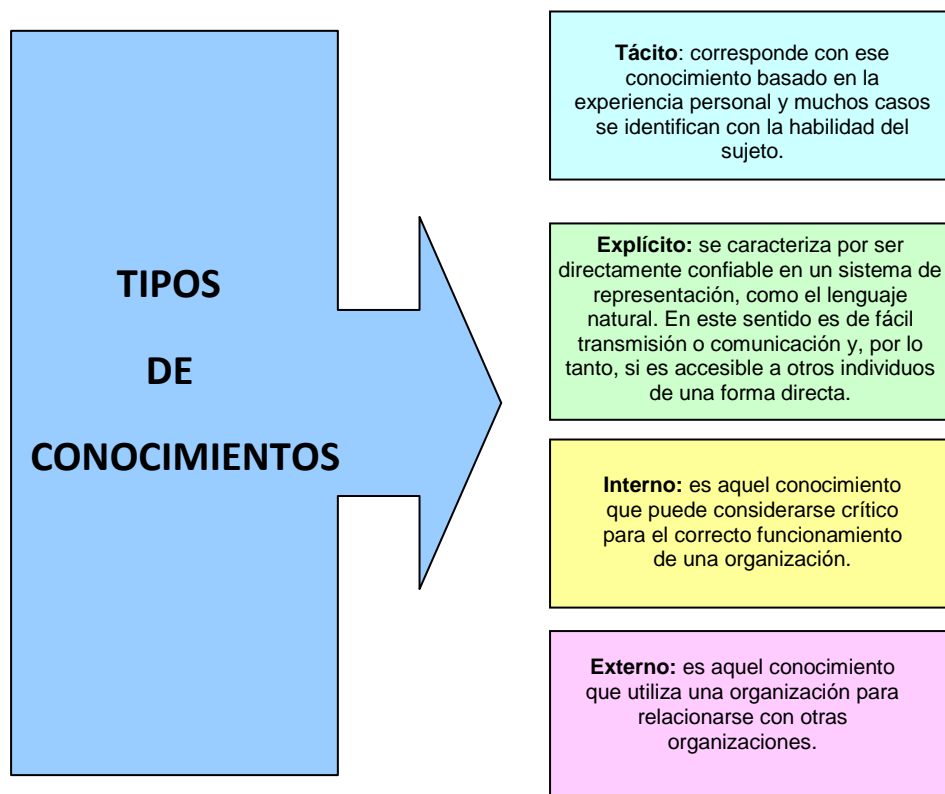
El primer punto clave a tener en cuenta es que se debe concebir el conocimiento como recurso ilimitado base de la competitividad en la sociedad del conocimiento. Esta concepción de recurso ilimitado ha de verse en el sentido en el que el recurso en si no “se consume” o se “pierde” por el hecho de compartirlo y/o utilizarlo; es más: se revaloriza con su uso. (De Moral y et al. 2007, p.34).



Compartir conocimiento dentro de CENCOEX, supone ser un requisito indispensable para esta organización, ya que la misma pretende alcanzar ventajas competitivas. Puesto que el conocimiento de los trabajadores que laboran en este Centro debe estar disponible y accesible, con la finalidad de agilizar los procesos de tomas de decisiones, para así mejorar la calidad de la atención a usuarios, clientes, trabajadores, proveedores etc...

La gestión eficaz del conocimiento dentro de esta Administración Cambiaria facilita la formación global de la organización, ya que las alternativas descubiertas por los funcionarios que laboran en esta institución gubernamental, pueden ser objeto de disfunción y aprovechamiento con el resto del personal. En efecto, el conocimiento en esta organización es vista como una recopilación de saberes y experiencias de cada trabajador de la organización.

Por otro lado el en libro Gestión del Conocimiento en las Organizaciones, se clasifica los conocimientos en: conocimiento tácito, conocimiento explícito, conocimiento interno y por último conocimiento externo.



**Gráfico N° 1 (Fuente: adaptada de Pérez, 2008, p.55-63)**

Observando los diferentes tipos de conocimientos, es fácil apreciar en esta investigación que el conocimiento explícito es el que intervienen diariamente en los trabajadores de CENCOEX, ya que este se expresa formalmente mediante reglas, lógicas y métodos. Es uno de los más fácil de compartir entre los trabajadores, porque puede ser transferido mediante las especificaciones de un tramite o explicaciones del sistema interno. Por tales razones seria todo aquel conocimiento de la organización que se pueda codificar.

El conocimiento explícito puede ser obtenido de un contexto original y ser generalizado de modo que permita la resolución de futuros problemas iguales o semejantes al que se originó. En CENCOEX, el conocimiento es plasmado en niveles más bajos, en forma de base de datos y en niveles superiores como procedimientos.

Dentro de este marco la generación, procesamiento y transmisión de información y conocimiento se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y poder, el cual crea un gran impacto en las sociedades, donde intervienen las relaciones de producción, relaciones de poder y relaciones de experiencias. Estas relaciones se detallan de la siguiente manera:

RELACIONES DE PRODUCCIÓN	LAS RELACIONES DE EXPERIENCIA	RELACIONES DE PODER
Se describe como aquellas que estudia la interacción del hombre con el medio ambiente, y como el mismo transforma para la creación de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.	Es el foco elemental de las relaciones humanas, el cual se ha ido construyendo con el desarrollo de la historia	Explicado como las habilidades que debemos tener para garantizar el cumplimiento de las reglas dentro de cualquier institución

**Tabla Nº 1 Fuente: adaptada de (Castells, 2004, p.375-382).**

Tal como se refleja en el cuadro anterior, la organización en estudio está enmarcada por las relaciones de producción, es decir que de una u otra forma debe haber una interacción entre los trabajadores y su entorno, a fin solucionar los problemas que se presenten. Así como también se opera las relaciones de experiencias de los trabajadores, estas se van desarrollando a lo largo del tiempo con las relaciones humanas y por último las relaciones de poder, es vista como las praxis que tienen los funcionarios para obedecer las políticas que se establecen en CENCOEX.

### **2.2.7 Organización**

La infraestructura organizacional se refiere al establecimiento de papeles y equipos cuyos miembros poseen habilidades requeridas para la ejecución de proyectos. Define el estilo gerencial y la filosofía. Determina cómo los empleados de una empresa están organizados en equipos formales e informales, cómo estos equipos interactúan, qué objetivos persiguen y cómo se relacionan todos estos aspectos con las estrategias corporativas. (Davenport y Prusak, 2000, p.97).

En otras palabras una organización es una estructura diseñada para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estas están conformadas por diversos subsistemas, los cuales deben cumplir con funciones específicas y es en ellos donde intervienen personas, tareas y administración.

Cabe destacar que un ejemplo de organización es CENCOEX, ya que la misma esta conformada por 1.200 empleados distribuidos en Miembros de Comisión, Vicepresidencias, Gerencias y Coordinaciones, quienes cada uno de ellos tiene a su cargo funciones específicas y responsabilidades diferentes, con la finalidad de alcanzar la visión de esta institución. Es necesario resaltar que las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

### **2.2.8 Los Trabajadores y Tipos de Trabajadores**

En consecuencia, el trabajador es un factor de gran importancia en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

Actualmente existen organizaciones del sector público y privado, las cuales están conformadas por unidades sociales o agrupaciones humanas denominadas trabajadores, para lograr objetivos generales y específicos teniendo un propósito definido. En relación con esto último, se caracteriza a dos tipos de trabajadores, “el primero es el trabajador autoprogramable, donde su cualidad inicial es la educación y la incorporación de conocimiento e información y el segundo es llamado trabajador genérico, donde a este se le asigna una tarea determinada, sin capacidad de reprogramación”.(Castells, 2004,p.150).

Actualmente el personal de CENCOEX, específicamente en la Gerencia de Recursos Humanos, se caracteriza por ser un tipo de trabajador genérico, ya que los mismos se enfocan estrictamente a realizar sus funciones establecidas y pocas veces comparten información.

### **2.2.9 El Conocimiento en las Organizaciones Públicas y Privadas**

Hechas las consideraciones anteriores, se puede decir que uno de los aspectos más resaltantes en las organizaciones es la reproducción, apropiación y conservación del conocimiento. En el caso de las empresas privadas que fomentan la creatividad e innovación como un valor, son las que se adaptan a los cambios, a demás logran ejercer su liderazgo irrumpiendo con nuevos productos y servicios, lo que conduce a estas organizaciones la permanencia por más tiempo en el mercado.

De igual forma que las organizaciones del sector privado, el conocimiento organizativo se ha considerado cotidianamente importante en el sector público, quien es definido como “ un conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes del país”. (Castells, 2004, p.160).

El conocimiento en CENCOEX, se identifica como un subconjunto del capital intelectual de esta organización, es decir que el conocimiento, es solo uno más de los activos intangibles que conforma el capital intelectual de esta institución del sector público.

### **2.2.10 Capital Intelectual**

El capital intelectual, dentro de las organizaciones es el conjunto de activos intangibles que esta posee, aún cuando no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan valor o tienen el potencial para generarlo en el futuro. De allí surge la importancia de que las organizaciones deben prestarle más atención a estos intangibles para desarrollarlos y así mejorar su posición en el mercado cada vez más abiertos y competitivos.

Así pues, el capital intelectual es definido como, “el conjunto de activos que, aun siendo no tangibles, son capaces de producir igualmente valor para la organización, son capaces de contribuir a que la organización alcance sus objetivos”. (Pérez, 2008, p 77).

Según el modelo de Intelect, dentro del contexto de una organización, es posible distinguir tres tipos de capital intelectual:

TIPOS DE CAPITAL INTELLECTUAL	DESCRIPCIÓN
<b>Capital Humano</b>	Conjunto de activos intangibles centrados en cada una de las personas que forman parte de la organización. Así como las actitudes de los empleados, su agilidad intelectual, los conocimientos explícitos, la motivación, entre otros.
<b>Capital Estructural</b>	Son aquellos intangibles que pueden ser atribuidos directamente de la organización. Así como la estructura organizativa, la cultura que la rige, la filosofía de negocio, etc.
<b>Capital Relacional</b>	Se refiere a las distintas relaciones que mantiene la organización con su entorno

**Tabla Nº 2 Fuente: adaptada de (Pérez 2008, p. 77)**

Una vez desarrollado los tipos de capital intelectual, dentro del objeto en estudio se puede identificar que existe un Capital Humano, donde un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los miembros de CENCOEX, hacen funcionar las actividades generadoras de valor. Así como también es protagonista el Capital Estructural, mediante el cual se reflejan los conocimientos explicitados por la organización, integrados por los clientes, procesos, cultura organizativa, capacidades de innovación y tecnologías de la información. De acuerdo a lo planteado hay que tener en cuenta que:

El capital intelectual es el conocimiento organizativo, esto es, el conocimiento colectivo acumulado por la empresa en relación con sus productos, servicios, procesos, mercados y clientes. Y el conocimiento es el entendimiento y la familiaridad adquirida a través del estudio, la investigación, observación y experiencia en el transcurso del tiempo. (Benavides y Quintana 2003, p.38).

Según las afirmaciones anteriores, se explica que el capital intelectual organiza un área de interés para los estrategas corporativos, que intentan hallar la respuesta a algunas preguntas complejas en la comunidad investigadora con el pasar del tiempo.

Por su parte es necesario señalar, que existen diferencias esenciales entre la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento, ya que la gestión del capital intelectual se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la organización y llevar a término con éxito sus estrategias. Es, por lo tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico.

Para poder gestionar el capital intelectual en las organizaciones, deben llevarse a cabo tales actividades como: "identificación del capital intelectual, desarrollo de una política de capital intelectual, auditoria del capital intelectual, documentación y archivo en la base de conocimientos del capital intelectual, protección del capital intelectual, crecimiento y renovación del capital intelectual, divulgación". (Brooking, 1997, p10).

Por tales actividades, se considera el capital intelectual como una disciplina por derecho propio, ya que misma constituye un área de interés para los estrategas corporativos, que intentan encontrar la respuesta a algunas preguntas complejas en la comunidad investigadora.



### **2.2.11 Cultura**

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constantes cambios, tanto en lo social, como en lo económico y tecnológico; o por el contrario puede encerrarse en sus límites formales. De cualquiera de las dos maneras, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad organizacional.

La cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 2004, p.12).

Para este autor la cultura, es el resultado de los esfuerzos de la organización por adaptarse simultáneamente a ambientes externos y controlar su integración interna. Estos resultados tienen que ver con las creencias, los valores y supuestos que son aceptados y compartidos por los miembros de la organización. La cultura, crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo, por tal razón se considera un poco intangible, puesto que no se puede ver ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, gerencia, coordinación o departamento.

En el mismo orden de ideas, la cultura organizacional es la esencia de la organización, la cual esta presente en todas las funciones y acciones que realizan los trabajadores. Esta es la que determina la forma en como se va a desempeñar una organización a lo largo de su trayectoria. En general, se puede afirmar que la

cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y aptitudes que evolucionan a menudo, lentamente y de forma inconciente.

La cultura tiene una influencia notable en la percepción acerca de qué conocimiento es útil, importante o valido. El conflicto surge cuando distintos grupos confieren diferentes valoraciones a los conocimientos. Para resolver esta situación resulta esencial entender el impacto de las subculturas. Estas consisten en diferentes valores, normas y prácticas que manifiestan las unidades integrantes de la organización, sin que exista una visión homogénea de conjunto, como es el caso de que unos grupos concederán mayor importancia a un conocimiento en relación con la concepción del resto de las unidades. (Benavides y Quintana 2003, p 103).

Con relación a lo antes expuesto por los autores, se explica, que en las organizaciones existe micro sociedades, donde cada una de ellas tiene, sus propios procesos de socialización y su estilo para valorizar el conocimiento. Es decir estas subculturas muestran su propia personalidad y necesidades distintas a la de su entorno organizacional.

En la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, la cultura es un obstáculo en el intercambio de información de los trabajadores, ya que las personas temen en compartir sus conocimientos y experiencias, debido a que suponen que podrían ser reemplazos en cualquier momento. Para lograr superar estos mitos es esencial que los gerentes introduzcan la gestión del conocimiento, orientada a la innovación, donde los empleados valoren de forma elevada el aprendizaje y la mejora continua.

“Estudios demuestran que la cultura organizacional es una de las mayores barreras para crear y transferir conocimiento y muchos directivos reconocen la importancia de esta variable aunque encuentran difícil articular la relación cultura-conocimiento”. (De Long y Fahey, 2000, p.113).

En necesario formar cimientos de una cultura organizacional gerencial que reconozca el valor que tiene para una organización, el uso adecuado de la información y la insustituible importancia de utilizar y preservar los conocimiento adquiridos por los trabajadores en el transcurso del tiempo, que son a su vez, parte estratégica de su patrimonio. Esta cultura debe estar presente en todos los niveles de dirección de la organización y entre sus empleados. Por lo que la Gestión del Conocimiento es un importante método de trabajo que propicia, auxilio en el uso de las tecnologías y en el desarrollo de una cultura organizacional.

### **2.2.12 Gestión del Conocimiento**

La Gestión del Conocimiento se refiere más bien a los aspectos estratégicos y operacionales. Es también más detallada y se centra en facilitar y gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requiere una gestión eficaz del capital intelectual. En el mismo orden de ideas se explica que:

La gestión del conocimiento (...) proporciona, metodologías y guías de actuación comúnmente aceptadas clarificando conceptos, integrando enfoques y métodos de un modo coherente y global, para proporcionar pistas a las organizaciones sobre cuales son las prácticas a seguir en la administración eficaz y eficiente de sus recursos esenciales (Benavides y Quintana. 2003 p.29).

Por lo antes expuesto, al objeto en estudio, se le sugiere contar con un área de gestión de conocimiento, la cual le permita crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los nuevos cambios del entorno para así poder colocar al alcance de cada funcionario público la

información que necesita en el momento exacto en el que sea necesario para que su actividad sea efectiva.

Gestionar el conocimiento implica por lo tanto "identificar y analizar el conocimiento disponible en una organización, planificar inteligentemente y controlar las acciones dirigidas a obtener la información de la que se carece". (Celvalci, 2001). El desarrollo, retención y acceso sistemático a la gran cantidad de información que almacenan las organizaciones es por lo tanto una actividad fundamental. Y esto se debe a que en esencia la gestión del conocimiento consiste en implantar estrategias dirigidas a proporcionar la información adecuada con las personas adecuadas, en el momento preciso.

Se han realizado numerosos estudios sobre el conocimiento organizacional en general y de la gestión del conocimiento en particular, lo que tiene por principal objetivo posibilitar la concientización de los individuos sobre la importancia que la misma tiene para las organizaciones. De este modo es posible definir la Gestión del Conocimiento como:

El proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos del conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. (Pavez, 2009 p.25).

De este modo, es posible explicar que el desarrollo del recurso humano es la mejor estrategia para aumentar la productividad dentro de una organización. En CENCOEX, la gestión del conocimiento busca obtener y compartir bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de

productividad y capacidad de innovación, a su vez desea alcanzar los niveles de eficiencia y calidad que exige la constante dinámica.

En la gestión del conocimiento se constituye el enfoque fundamental que una organización debe adoptar para lograr el acceso generalizado al conocimiento. Entre sus principales tareas al servicio del aprendizaje en una organización se encuentra, la de localizar y comunicar entre los integrantes de una organización, establecer sistemas de gestión documental eficaces y accesibles a todos los miembros de la organización, trabajar en un entorno de red óptimo para el intercambio de información interna y externa. De acuerdo a lo anterior expuesto sustentó la idea con el siguiente texto:

Las nuevas tecnologías están apoyando los procesos de aprendizaje. Los conocimientos y las experiencias pueden ser más fácilmente capturados y compartidos. El conocimiento aprendido en la organización puede ser catalogado y transferido a otras aplicaciones dentro de una misma organización y entre diferentes organizaciones y ámbitos territoriales (...). Dentro de las organizaciones, las redes informáticas fortalecen los lazos entre la gestión estratégica y de operaciones, y apoyan a las conexiones externas de proveedores de servicios complementarios geográficamente dispersos. (Benavides y Quintana 2003, p.8).

Se trata, en definitiva de poner al alcance de la plantilla del personal que labora en CENCOEX, múltiples herramientas que garanticen la asimilación del conocimiento existente y necesario para el desempeño de su labor y que sirvan de base para la búsqueda de otros nuevos. De esta manera, contribuye al compromiso interno del trabajador con este Centro.

La gestión del conocimiento favorece la creación de un entorno que proporcione la transformación de información en conocimiento y de este conocimiento

en nueva información, es decir, favorece el desarrollo de una cultura organizacional.

Dicho de otra manera:

La discontinuidad existente entre la información y el conocimiento se explica por como el nuevo conocimiento es creado desde la información recibida. El conocimiento existente es utilizado para dar sentido a la información recibida, y una vez aceptada su inclusión, se internaliza y se establecen lazos con el conocimiento previo. (Benavides y Quintana 2003, p.29).

En efecto el conocimiento es creado desde la información absorbida y al ser recibida, es cuando ocurre una conexión con el conocimiento previo. Es aquí donde ocurre una transformación de información a conocimiento en los trabajadores.

La gestión del conocimiento presenta diversas facetas, como la creación de una cultura adecuada, identificación de requerimientos de conocimientos, captura de conocimientos, etc. Cada una de ellas exige un profundo conocimiento de las bases en que se fundamenta, un dominio de las técnicas y metodologías, que permiten diseñar las soluciones que realmente aporten valor a la empresa. (Benavides y Quintana 2003, p.29).

Con referencia al texto antes señalado, es importante indicar que para poder obtener conocimientos dentro de una organización, se debe contar con una cultura adecuada, que le permita una más rápida adquisición, generación y transferencia de conocimiento entre los trabajadores, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y rendimiento en sus labores.

### **2.2.13 Transferencia y Disfunción del Conocimiento**

La transferencia y disfunción del conocimiento es una tarea fundamental dentro de las organizaciones, que por medio de ellos el conocimiento de una persona, grupo o entidad es comunicado a otra persona, grupo o entidad, quien tiene una base común o conocimiento similar. “La diseminación puede entenderse como el conjunto de operaciones que persiguen el conocimiento involucrado (por lo

general, una vez codificado) llegue, mediante su transferencia y difusión, de manera efectiva a los miembros de la organización que lo necesitan”. (Pérez, 2008, p.137).

En el mismo orden de ideas, se explica que la transferencia o difusión puede ser directa cuando el conocimiento se transfiere por medio de interacciones directas entre las personas. Es indirecta cuando el conocimiento especializado es transformado en información y a su vez es comprendida por otros.

Es posible distinguir dos tipos de transmisión y difusión del conocimiento dentro de una organización: la diseminación o compartimiento del conocimiento intermediado por el uso de documentos (conocimiento representado o conocimiento como información) y la diseminación o transferencia directa del conocimiento entre miembros de la organización (conocimiento como capital humano). (Pérez, 2008, p.137).

Es necesario remarcar, que para realizar una difusión o compartimiento del conocimiento mediante documentos dentro de una organización, es indispensable hacer uso de recursos tecnológicos, los cuales facilitan el intercambio de información de una manera más rápida. A diferencia del intercambio de conocimiento directo es conveniente efectuarse mediante estrategias que faciliten la interacción entre los miembros de la organización, a fin de que pueda darse de forma correcta el proceso de transferencia de conocimiento directo.

#### **2.2.14 La Transformación en las Organizaciones**

La transformación en las organizaciones no sería completa sin que uno de sus principales activos “las personas” asimilan el cambio exigido. El capital humano, con sus capacidades de aprendizaje y de desarrollo de nuevos conocimientos, se convierte en uno de los valores diferenciadores dentro de las organizaciones. Por último la orientación de las organizaciones y personas hacia el conocimiento permite

que nuevas formas de negocios, sean fácilmente asimilados por organizaciones vivas y flexibles.

Cabe señalar que actualmente dado los modelos de áreas de especialización que existen en las organizaciones, en la investigación realizada se puede notar que la información esta dispersa en distintas unidades administrativas y ello dificulta que se puedan cumplir los procesos y procedimientos necesarios para capturar el conocimiento y mejorar las prácticas. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de integrar de forma correcta la gestión del conocimiento en el trabajo diario de CENCOEX. Para ello hay que propiciar un almacenamiento contextualizado de la información en una estructura orientada a los procesos que ofrezca proactivamente el conocimiento necesario para desarrollar las tareas.

Las administraciones públicas de muchas naciones y regiones han comenzado a llevar a la práctica distintas iniciativas de gestión del conocimiento para conseguir objetivos definidos. Esta tendencia se ha acelerado a medida que las experiencias se han compartido entre distintos entes públicos, sin embargo no todos los entes cumplen los procesos de forma adecuada para gestionar el conocimiento de sus trabajadores. Un ejemplo de las organizaciones públicas que imparten conocimientos e información son las siguientes:



<b>SUNAI SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE AUTORÍA INTERNA,</b>	<b>CENTRO ESTUDIOS FISCALES, ADSCRITO AL SENIAT</b>
<p>Esta institución lleva a cabo un plan de capacitación, con el fin de fortalecer a los distintos Órganos e Instituciones de la Administración Pública Nacional y a la Comunidad organizada, realiza en su sede una serie de cursos y talleres, con el fin de difundir y reforzar conocimientos en materias especializadas que ayudan a mejorar los procesos del Control Interno y la Auditoría.</p>	<p>Desarrolla acciones encaminadas al fortalecimiento de la educación, la formación, la capacitación, la actualización y la investigación, tanto de los funcionarios del Servicio como de la comunidad y grupos organizados, con el propósito de consolidar una cultura tributaria, que contribuya al desarrollo integral de la Nación.</p>

**Tabla Nº 3. Fuente elaboración propia**

Es por ello que en el momento que los trabajadores comienzan en una organización deben cumplir competencias, las cuales casi siempre son exigidas por la organización bien sea privada o pública.

### **2.2.15 Competencias de los Trabajadores**

En la actualidad, como producto del desarrollo en distintos campos del conocimiento, se propone la utilización del concepto de competencia, como un recurso para identificar y potenciar el desempeño del talento humano en las organizaciones.

Las competencias, son series de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con competencias. Pero estas se difieren de características individuales que son aptitudes y rasgos de personalidad. Donde las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto. (Leboyer, 2000, p.17).

De acuerdo a lo expuesto por el autor, se entiende por competencias la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Por otra parte, “las competencias permiten a las personas actuar eficazmente. Donde su aparición y permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”. (Benavides, 2002. p.35)

En efecto las competencias son las experiencias adquiridas por las personas en determinados departamentos en las organizaciones en las cuales se haya desempeñado, ya que hay personas que tienen mejor dominio de aptitudes y manejo de competencias que otras. Por su parte, también es importante destacar que las competencias le han dado gran importancia a la experiencia que tenga la persona y no le dan reconocimiento a un título.

### 2.2.16 Tipos de Competencias

Existen diversos tipos de competencias, las cuales se usan de acuerdo a los objetivos que se plantea la organización; estas competencias se clasifican en:

COMPETENCIAS
<p><b>Competencias Genéricas:</b> son las características generales requeridas por una organización, las cuales se consideran que nacen de las políticas y objetivos de la organización, entre ellas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Amplitud de conocimientos, astucia para tener un entendimiento claro, razonamiento para tener alternativas, organización para trabajar productivamente.</li><li>•Se enfocan a conseguir resultados, liderazgo, sensibilidad para identificar otros puntos de vista, cooperación para trabajar en equipo.</li><li>•Orientación a conseguir objetivos a largo plazo</li></ul>
<p><b>Competencias Laborales:</b> son una serie de características o comportamientos personales que debe aportar cada trabajador para lograr un desempeño eficiente, tales como: conocimientos, habilidades y destrezas, rasgos y temperamentos, motivos y necesidades.</p>

**Competencias Básicas:** se basan en competencias que debe tener cada individuo, tales competencias son las siguientes:

- Habilidades Básicas. (Escuchar, hablar, capacidad lectora, escritura, aritméticas y matemáticas).
- Desarrollo del pensamiento. (Pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, capacidad de aprender a razonar, asimilación y comprensión).
- Cualidades Personales. (Autorresponsabilidad, autoestima, autodirección, integridad, sociabilidad,).

**Tabla Nº 4. Fuente adaptada de (Benavides 2002, p.75).**

En el ámbito de la gestión del conocimiento en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, es importante resaltar que una de las competencias básicas sobre la que más se ha trabajado, ha sido relacionada con las actitudes que facilitan el compartir información entre los funcionarios de la organización, ya que dicha información es generada a través de la interacción de las personas que conforman el área. Tomando como punto de partida dicha premisa, se evidencia de que el echo de formar a los profesionales para interactuar de forma efectiva con la información, es decir, para que sean competentes informacionalmente, es un reto imprescindible en el marco de la implementación de una exitosa gestión del conocimiento.

### **2.2.17 Competencia Informacional**

Es preciso en este contexto de la Gestión del Conocimiento, definir Competencia Informacional, como “habilidad para reconocer una necesidad de información y la capacidad de identificar, localizar, evaluar, organizar, comunicar y utilizar la información de forma efectiva, tanto para la resolución de problemas como para el aprendizaje a lo largo de la vida”.(Gairín, 2000, p.25).

Según lo antes descrito, la competencia informacional es la habilidad que poseen las personas para compartir información de forma efectiva, a fin de solucionar problemas y tomar decisiones.

Es importante destacar distintos elementos que influyen en el hecho de que la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, empiece a prestar atención a la competencia informacional de sus trabajadores:

En primer lugar se ha reabierto el debate de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para permitir el cumplimiento de sus tareas dentro de la organización en estudio.

En segundo lugar, la creciente dependencia del uso de información y el conocimiento en CENCOEX y de la complejidad de información corporativa han impulsada a la implementación de la Gestión de Conocimiento de forma correcta.

En tercer lugar, el acceso a las Tecnologías de la Información facilita la edición y la transferencia de información dentro de la organización. Sin embargo en CENCOEX, muchas oportunidades son vistas como uno obstáculo para los funcionarios de esta institución, por tal motivo es indispensable proporcionar herramientas que disminuyan estos obstáculos en la institución.

Como consecuencia de los elementos descrito se evidencia que la competencia informacional se dibuja como una competencia esencial para trabajar en el entorno laboral actual. Dicha competencia en el contexto corporativo implica que un trabajador debe ser capaz de:

- ✓ Entender los distintos procesos de la organización en los que esta implicado interna y externamente.
- ✓ Utilizar aplicaciones y sistemas que le permitan navegar y explorar la información que necesita para llevar a cabo procesos y actividades.

- ✓ Evaluar la información y determinar su relevancia en el contexto específico en el que trabaja.
- ✓ Tomar decisiones y solucionar problemas sobre la base de la información validada.

Atendiendo a estas consideraciones hay que tener en cuenta, que para aumentar el conocimiento corporativo es imprescindible que los trabajadores compartan su conocimiento individual. Así como “Concienciar a los trabajadores de la necesidad y la importancia de compartir el conocimiento ha sido uno de los focos principales de atención de los proyectos de gestión de conocimiento”. (O’ Sullivan, C. 2001, p.36).

### **2.2.18 Habilidades Sociales**

Se entiende por habilidades sociales, todas aquellas conductas aprendidas que ayudan a los individuos a interactuar exitosamente en un contexto social, laboral, educativo o recreativo, para facilitar la relación con otras personas y resolver situaciones irregulares. Las habilidades sociales, “se refiere a aquellos comportamientos o conductas específicas y necesarias para interactuar y relacionarse con el otro de forma efectiva, satisfactoria y exitosa socialmente”. (Muñoz, Crespi, Angrehs, 2011, p.17).

### **2.2.19 Tipología de Habilidades Sociales**

<b>HABILIDADES RACIONALES</b>	
<b>TÉCNICO FUNCIONAL</b>	Son aquellas habilidades relacionadas con el desempeño o actividad propiamente dicha de una determinada tarea.
<b>COGNITIVAS</b>	Son aquellas habilidades relacionadas con nuestra capacidad de pensar. Por ejemplo: la disposición de análisis, de síntesis, de conceptualizar, de atender a las causas y los efectos de toma de decisiones, etc.

<b>HABILIDADES EMOCIONALES</b>	
<b>INTRAPERSONALES</b>	Son aquellas habilidades o adjetivos íntimos y personales de un individuo. Ejemplos: los compromisos, el optimismo.
<b>INTERPERSONALES</b>	Son aquellas habilidades de interrelación con otros individuos. Ejemplo: la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo.

**Tabla Nº 5. Fuente adaptada de (Muñoz, Crespi, Angrehs, 2011, p.17).**

Atendiendo a la tipología establecidas por los autores Muñoz, Crespi y Angrehs, se puede determinar que en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, es necesario recuperar esas habilidades sociales para que se pueda dar un intercambio de información exitoso en los trabajadores que laboran en esta institución gubernamental.

### **2.2.20 Manuales**

Se define como “el documento que contiene ordenada y sistemáticamente información o instrucciones sobre organización, historias, normas, procedimiento de una empresa y que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo”. (Hernández y Fernández, 1999, p. 62).

Con respecto a la definición anterior, los manuales permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. Esta herramienta es utilizada para guiar y orientar a los miembros de la organización, con la finalidad de facilitar el acceso a la información, cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar objetivos y metas que desean alcanzar la organización.

Los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, estos son de importancia realizar de cada uno de los cargos establecidos en la institución.

En el estudio realizado se pudo determinar que en la Gerencias de Recursos Humanos de CENCOEX, carece de un manual de gestión del conocimiento, que permita guiar el intercambio de información en los trabajadores de este Centro.

### 2.2.21 Características de los Manuales

Los manuales sirven para explicar normas generales con un lenguaje que se pueda comprender por los empleados de todos los niveles; por ello existen una serie de características:

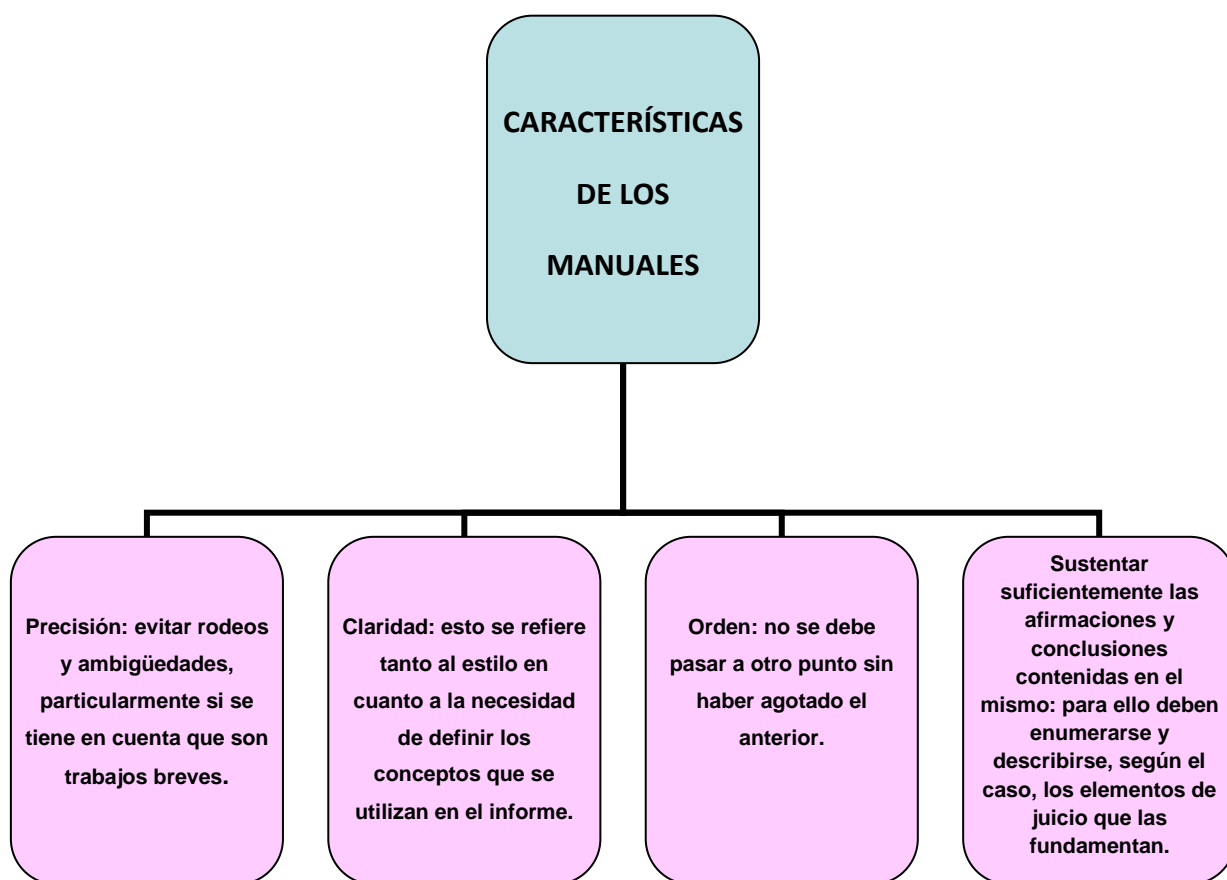


Gráfico N° 2 Fuente adaptada de (Hernández y Fernández, 1999, p. 62)

Las características antes expuestas, permite formular instrucciones en forma clara, facilitando el adiestramiento y orientación del personal de la organización; además ayuda a normalizar los controles de los trámites en los procedimientos que se realizan en la institución.

### 2.2.22 Estructura de un Manual

Los manuales al momento de ser elaborado deben contener una serie de partes, las cuales deben estar debidamente identificadas de forma clara, de ello dependerá que el manual tenga efectos positivos y satisfactorios para la organización. A continuación se presenta la estructura de un manual:

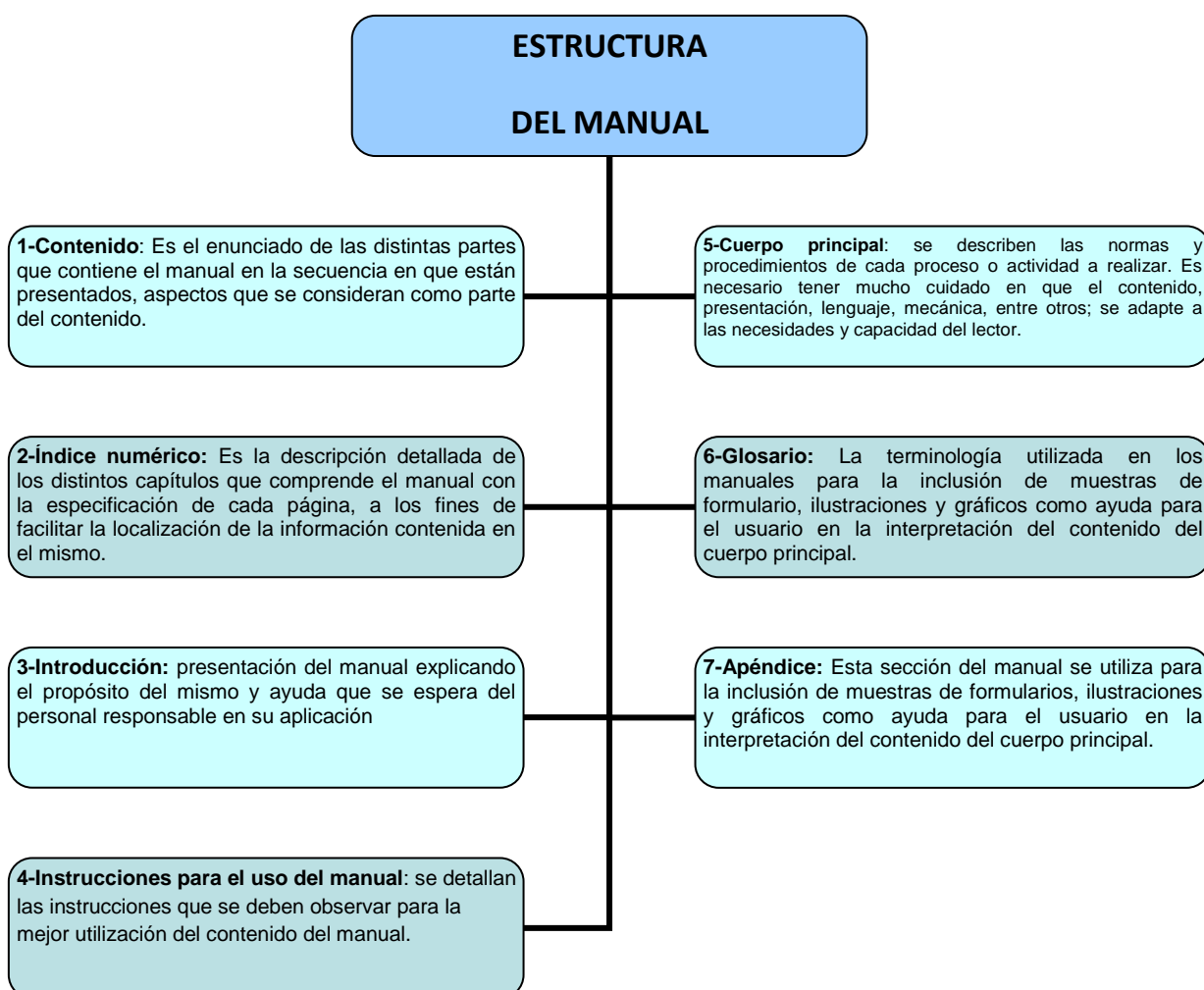


Gráfico N° 3 Fuente adaptada de (Hernández y Fernández, 1999, p. 63)



## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo describe la creación de la investigación desde lo epistemológico, detalla los elementos metodológicos como el tipo de investigación, la población, las técnicas y procedimientos que se eligieron para recolectar la información y dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

### **3.1 Paradigma de la Investigación**

Los paradigmas son modelos particulares de concebir la realidad en el mundo real. “Se suele utilizar el concepto de paradigma como parámetro para confortar las ciencias naturales con las sociales, pero realmente se define la ciencia auténtica, que permite conocer la realidad a la cual se refiere”. (Palella y Martins, 2002, p.39).

En el mismo orden de ideas, la presente investigación se encuentra en el paradigma con enfoque cuantitativo, debido a que en este modelo emplea procedimientos estadísticos, efectuando cálculos sobre los niveles de respuestas suministrados por la población estudiada, según categorías preestablecidas para medir el comportamiento de las variables.

El paradigma cuantitativo se interesa por descubrir, verificar, o identificar relaciones causales entre conceptos que proceden de un esquema teórico previo. Le añade la asignación de los sujetos y, por lo general, se esfuerza por emplear la asignación aleatoria u otras técnicas de muestreo con objeto de minimizar el efecto de las variables presentes que podrían influir en los resultados de investigación. (Cook y Reichardt , 2005, p.64).

Sobre la base de lo antes expuesto, la presente investigación se orienta por el paradigma positivista, donde se buscan hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los subjetivos de los individuos, es por ello que desde el punto de vista ontológico, la realidad es objetiva y está sujeta a leyes.

Por otra parte en lo epistemológico, bajo este enfoque el conocimiento es un proceso de descubrimiento, ya que el sujeto y objeto son independientes, es aquí donde el investigador se ubica en una posición neutral con respecto a la consecuencia de su investigación. Finalmente el paradigma positivista en el ámbito metodológico, asume una metodología experimental, ya que busca explicar, verificar y confirmar todo lo referente a la realidad. Atendiendo a estas consideraciones, se registra que:

Según este paradigma, los procedimientos de las ciencias sociales deberían reflejar, lo más fielmente posible, los de las ciencias naturales. El investigador debe ser objetivo e independiente de los objetivos de investigación. Es posible captar la realidad mediante el uso de instrumentos de investigación como son los experimentos y los cuestionarios. La finalidad de la investigación positivista es ofrecer explicaciones que lleven al control y la previsibilidad ( Blaxter, Hugues, Tight, 2008, p.74)

En consecuencia, la investigación se ubica en el paradigma positivista, debido a que el investigador busca explicar, percibir y controlar el fenómeno que ocurre en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, mediante los sentidos, la razón y los instrumentos aplicados.

### **3.2 Tipo de Investigación**

Este estudio responde al tipo de investigación de campo, debido a que durante su desarrollo se obtuvo información y datos recolectados directamente de la realidad en la que vive el personal que labora en Recursos Humanos de CENCOEX. La investigación de campo consiste en “la recolección de todos los datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos

(datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (Arias, 2006, p.31).

La investigación de campo esta basada en métodos que permiten la recolección de datos directamente de la situación real en la que ocurren, es una de las más completas, ya que tiende a poseer material bibliográfico y a unir los datos que son directamente recopilados en el campo donde se presenta el fenómeno. En el presente estudio se ha recurrido a la investigación de campo debido a que se trabaja con la información recolectada directamente de situaciones reales evidenciadas en la Gerencia de Recursos Humanos.

Un experimento de campo es “un estudio de investigación realizado en una situación real, donde una o mas variables independientes, son manipuladas por el experimentador, bajo condiciones tan cuidadosamente controladas como la situación lo permita”. (Kerlinger y Lee, 2002, p.525). El estudio desarrollado permite conducir la variable dependiente “Intercambio de Información” y la variable independiente “Manual” dentro de los hechos que se visualizan en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

Al considerar los objetivos propuestos, el diseño de la investigación que se siguió, fue un diseño no experimental, con un nivel investigativo de tipo descriptivo, el cual tiene como propósito “interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registro, análisis en interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”. (Palella y Martins, 2002, p.92).

Se explica que la investigación de diseño no experimental, es la que se realiza sin operar las variables independiente y dependiente, este diseño se enfoca, en observar los hechos que ocurren en el momento preciso para luego ser analizados.

La investigación no experimental, se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las existentes. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas. (Palella y Martins, 2002, p. 87).

### **3.4 Población**

Todo proceso de investigación implica una selección de población o fuentes de información. En este orden de ideas, la población en términos teóricos se define como, “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. (Palella y Martins, 2002, p. 105). En esta investigación se seleccionó como población de interés, a los analistas administrativo, asistentes administrativos, secretaria, coordinadores de la Gerencia de Recursos Humanos del Centro Nacional del Comercio Exterior.

La Gerencia de Recursos Humanos del Centro Nacional del Comercio Exterior, cuenta con 4 coordinaciones, las cuales están conformadas por 1 secretaria, 1 transcriptor, 5 asistentes administrativos, 19 analistas administrativo.

## Distribución de la población

CARGOS	TOTALES
Coordinadores	4
Analistas Administrativos	19
Asistentes Administrativos	5
Secretaria	1
Transcriptor	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Tabla Nº 6. Fuente: Estructura Organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX**

### 3.5 Las Variables en Estudio

Las variables son “elementos o factores que pueden ser clasificados en una o más categorías. Es posible medirlas o cuantificarlas, según sus propiedades o características” (Palella y Martins 2010, p.67). Según lo ante expuesto por los autores, una variable puede formar parte de una hipótesis o de una teoría y la misma puede ser medible. Por otra parte en los trabajos de investigaciones, las variables:

Son centros de estudio y se presentan, incorporadas en los objetos específicos. El investigador debe identificarlas y de ser necesario clasificarlas, según sea la relación que guarden entre si, la definición conceptual de la variable, es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo (Sabino, 2002, p.98).

En el mismo orden de ideas “analizar implica detectar las variables fundamentales que contribuye a que el evento en estudio sea lo que es, implica además percibir los componentes en la interacción que les permite formar la totalidad” (Barrera, 2002, p.94). A través de las variables puede conocerse la realidad del objeto en estudio de forma objetiva, considero como un aporte de gran importancia dentro de la investigación, pues facilita la recolección de datos

necesario para estudiar el problema planteado, por ello es fundamental identificarlas, conceptualizarlas y operacionalizarlas.

**La variable en estudio es:** Comportamiento en el intercambio de información.

### **3.5.1 Definición Conceptual**

Una vez identificadas las variables, cada una de ellas debe ser definida conceptualmente. “La definición conceptual se limita a explicar el significado de la variable utilizando palabras conocidas”. (Palella y Martins 2010, p.72). Es decir describe la variable en términos sencillos y entendibles para aclarar las ideas en la investigación.

### **3.5.2 Definición Operacional**

La definición operacional “pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión. La variable se define en términos de las acciones que sirven para medirla”. (Palella y Martins 2010, p.73). En otras palabras, la operacionalización de variables representa el desglose de la variable en dimensiones, indicadores y sub-indicadores. Esta es expresada a través de medios medibles.

## **3.6 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

### **3.6.1 Observación Directa**

A lo largo de la investigación una de las técnicas empleadas es la observación, la cual permitió visualizar los hechos reales durante el proceso de investigación. Es decir se llevó a cabo una “observación participante, la cual es donde el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para obtener la información “desde adentro”. (Palella y Martins 2010, p.118).

### **3.6.2 Encuesta**

Otra técnica utilizada para la recolectar información en esta investigación es la encuesta, la cual es elaborada mediante un instrumento de medición para la recolección de datos sobre las variables a investigar, donde dichos datos son obtenidos directamente de hechos reales en un momento dado. En este sentido la encuesta, “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. (Palella y Martins, 2002, p. 123).

De acuerdo a los objetivos de esta investigación se elaboró un instrumento “tipo encuesta” de recolección de datos dirigidos al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.

Las alternativas de respuestas para esta encuesta es representada por las escalas (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca), lo que permite al encuestado elegir su opinión sobre la interrogante.

La relación de los ítems se llevó a cabo con un estilo personal, basado en los diferentes textos revisados, se parte de la idea de que la información manejada por el individuo sobre el tema, su internalización y la aplicación en su rutina laboral.

### **3.6.3 Procedimiento**

La recolección y análisis de los datos, “constituye, una fase, que puede llevarse a cabo de forma manual o computarizada. Todo depende del tipo de población o muestra que se haya determinado dentro de la investigación, es decir la población y muestra que representa el objeto en estudio”. (Bavaresco, 1994, p. 36).

La idea central del texto antes expuesto, es que así se lleve de forma manual los datos recolectados, es necesario trabajar con base de datos a través de sistemas computarizados que permitirá clasificar los datos de forma más fácil para su análisis. En la investigación a desarrollarse, el procedimiento para analizar los datos será

mediante el programa Excel, donde los mismos serán cargados y detallados en una gráfica, para luego realizar el análisis respectivo.

Para lograr los propósitos de la investigación se realizó las siguientes fases:

- **Fase I:** Elaboración de la investigación, donde se determina objetivos de estudios y se realiza un proceso de revisión bibliográfica y observaciones.
- **Fase II:** Presentación de bases teóricas - conceptuales, antecedentes a la investigación a realizar.
- **Fase III:** Aplicación de instrumento diseñado para medir el como es el intercambio de información entre el personal de la Gerencia de Recursos Humanos.
- **Fase IV:** Tabulación de información recolectada, realizada a través de matriz de datos y procedimientos estadísticos, para luego proceder al análisis y comparaciones, posteriormente se realiza conclusiones y recomendación.
- **Fase V:** Formulación de lineamientos estratégicos para reforzar el intercambio de información en los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos.

Una vez realizados estas fases, se da por concluido el proceso de investigación en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.

#### **3.6.4 Análisis de Datos**

Una vez recolectado los datos se procede al análisis de la información recabada, lo cual permite determinar el logro de los objetivos planteados en la investigación. Este análisis se realizará mediante la aplicación de medidas porcentuales a los datos obtenidos. Para la demostración de los resultados arrojados en la encuesta se presentaran gráficos, con el fin de visualizar de forma clara los juicios críticos y opiniones obtenidas del personal de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.



### **3.7 Validez y Confiabilidad del Instrumento**

La validez de un instrumento es definido “como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. (Palella y Martins, 2002, p. 160).

Por otro lado la confiabilidad, “es la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia al azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”. (Palella y Martins, 2002, p. 164).

Los aspectos a considerar en estos instrumentos han sido validados por dos expertos de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, los cuales son:

**Experto 1:** Licenciado en Educación, Master en Relaciones Internacionales y Globales, Doctorado en Gestión de la Investigación y Desarrollo.

**Experto 2:** Licenciado en Educación, con Doctorado en Humanidades.

Dichas personas fueron elegidas porque tienen relación con el área en estudio, a demás poseen las competencias para realizar un juicio ante el instrumento presentado.

### **3.8 Proceso de evaluación de las encuestas por parte de los expertos**

El proceso de validación del instrumento se realizó mediante la técnica del juicio de experto, el cual consistió en entregarle a dos expertos en la materia objeto de estudio, una carpeta con un ejemplar de (los) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar los ítems. Seguidamente los expertos proceden a revisar el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y

hacen recomendaciones para que el investigador verifique las debidas correcciones, en los casos que lo considere necesario.

### **3.9 Resultados del proceso de validación**

A continuación se presentan los resultados obtenidos del proceso de validación de cada experto, de acuerdo al instrumento entregado.

- **Instrucciones para responder los instrumentos:** Los dos expertos consideraron que no había observaciones importantes, sin embargo se tomaron algunas observaciones.
- **Matriz de validación de instrumentos:** el análisis de los 20 ítems contenidos en los instrumentos, por parte de los expertos se puede apreciar en la tabla N° 8 y 9.

## Resultados Generales de la Validación de los Instrumentos

Experto 1									
Criterio	Pertinencia			Redacción			Adecuación		
Ítems	R	M	A	R	M	A	R	M	A
1			x			x			x
2			x			x			x
3			x			x			x
4			x			x			x
5			x			x			x
6			x			x			x
7			x			x			x
8			x			x			x
9			x			x			x
10			x			x			x
11			x			x			x
12			x			x			x
13		x			x			x	
14			x			x			x
15		x			x			x	
16			x			x			x
17			x			x			x
18			x			x			x
19			x			x			x
20		x				x			x

Tabla Nº 7 Fuente: elaboración propia

**Legenda:** R= Rechazado      M= Modificado      A= Aceptado

## Resultados Generales de la Validación de los Instrumentos

Experto 2									
Criterio	Pertinencia			Redacción			Adecuación		
Ítems	R	M	A	R	M	A	R	M	A
1			x			x			x
2			x			x			x
3			x			x			x
4			x			x			x
5			x			x			x
6			x			x			x
7			x			x			x
8			x			x			x
9			x			x			x
10			x			x			x
11			x			x			x
12			x			x			x
13			x		x				x
14			x			x			x
15			x		x				x
16			x			x			x
17			x			x			x
18			x			x			x
19			x			x			x
20			x			x			x

Tabla Nº 8 Fuente: elaboración propia

**Legenda:** R= Rechazado    M= Modificado    A= Aceptado

**Resultados:** Se observa claramente que de 20 ítems, 17 son considerados aceptables por los expertos. Sin embargo los dos expertos coinciden que los ítems 13 y 15 deben ser modificados en cuanto al grado de pertinencia, redacción y adecuación, por último el experto Nº 1 en el ítems 20, sugiere adecuar el contenido de este ítem en la encuesta.

## CAPITULO IV: INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como finalidad analizar e interpretar los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de recolección de datos.

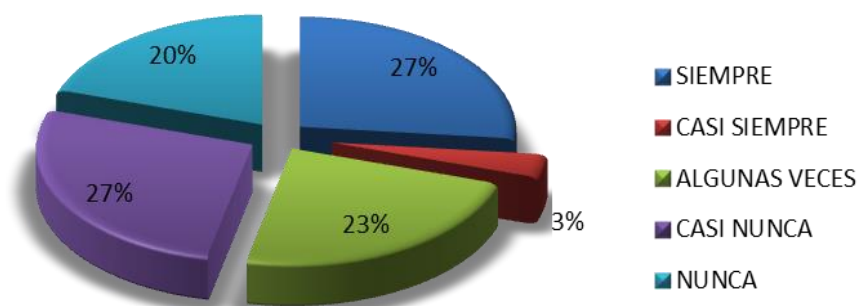
Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en esta investigación, se tabuló la información según los resultados obtenidos y se analizó cada uno de los indicadores de la dimensión del diagnóstico, a través de cada una de las preguntas de la encuesta y sus opciones formuladas como respuesta a cada una. Los resultados se presentan en cuadros donde los datos se distribuyen en frecuencias absolutas traducidas en porcentajes. De igual forma cada ítem se representa gráficamente mostrando las tendencias prometidas por cada respuesta.

Tabla N° 9:

### 1. Es usted partícipe de actividades de inducción dentro de su área de trabajo

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
1	SIEMPRE	8
	CASI SIEMPRE	1
	ALGUNAS VECES	7
	CASI NUNCA	8
	NUNCA	6

Gráfico N° 4



#### Análisis de Datos:

Los resultados indican que un 27% del total encuestado manifiesta que siempre participa en actividades de inducción, de forma similar un 23% elige la opción de “algunas veces” y un 3% selecciona que “casi siempre” es partícipe de actividades de inducción. Sin embargo un importante 47% compuesto por un 27% eligieron la opción “casi nunca” y el 20% restante respondieron que “nunca” participan en actividades de inducción dentro de su área de trabajo.

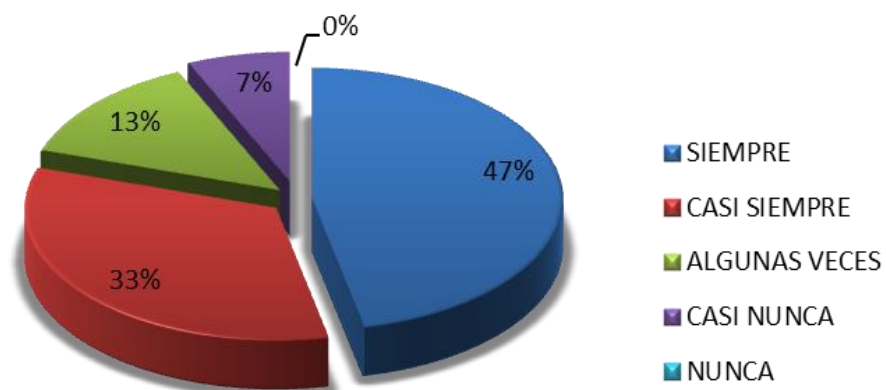
Se considera que es de gran importancia la participación durante las actividades de inducción, ya que este proceso permitirá compartir conocimiento hacia las personas que ingresan a la organización, permitiéndole a estos nuevos ingresos desde el inicio, conocer de una manera clara y específica, la información relevante de los procesos internos, así como su desarrollo y metas a corto, mediano y largo plazo, de igual forma el proceso de inducción, permitirá establecer actitudes favorables entre compañeros, fomentando un ambiente de cooperación para obtener un desarrollo más eficaz, en menor tiempo.

Tabla Nº 10

**2. Los miembros conocen la misión, visión y valores de la organización.**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
2	SIEMPRE	14
	CASI SIEMPRE	10
	ALGUNAS VECES	4
	CASI NUNCA	2
	NUNCA	0

Gráfico Nº 5



### **Análisis de Datos:**

Los resultados indican que un 80% del total encuestado, compuesto por un 47% que seleccionaron la opción “siempre” y un 33% que eligieron la opción “casi siempre”, arrojan como resultado que los miembros de la organización si tienen conocimiento de la misión, visión y valores de la organización. Sin embargo existe un 13% que señaló la opción “algunas veces” y un 7% que eligió “casi nunca”, es decir que son pocos los que desconocen la filosofía de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que para la mayoría de la plantilla de empleados de la Gerencia de Recursos Humanos es importante conocer la misión, visión y valores, ya que de esta forma es donde el trabajador podrá sentirse identificado con la organización a la cual pertenece, para así dar cumplimiento a los objetivos organizacionales y alcanzar el éxito.

Cabe destacar que los valores forman parte de la cultura de una organización, esta cultura es necesaria para que el personal se sienta motivado a aplicar y compartir sus conocimientos.

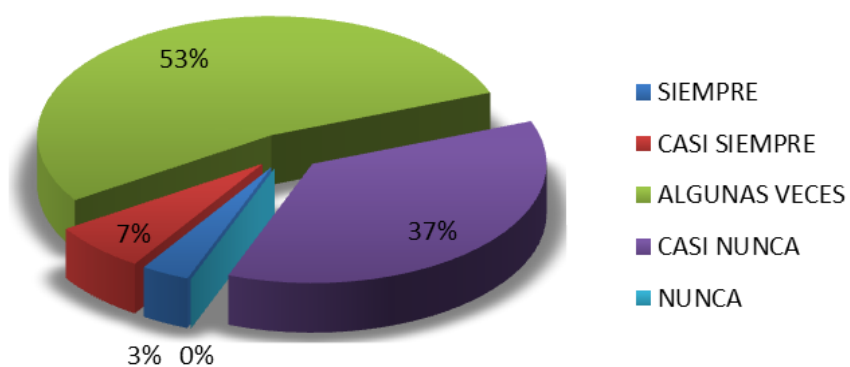


Tabla N° 11

**3. Considera usted que la organización toma en cuenta el punto de vista personal en las actividades laborales**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
3	SIEMPRE	1
	CASI SIEMPRE	2
	ALGUNAS VECES	16
	CASI NUNCA	11
	NUNCA	0

Gráfico N° 6



### **Análisis de Datos:**

Los resultados indican que un 70% del total encuestado, compuesto por un 53% seleccionaron la opción “algunas veces”, un 7% eligieron la opción “casi siempre” y un 3% afirman que “siempre”. Esto arroja como resultado que en algunas oportunidades se toma en cuenta el punto de vista del personal para las actividades laborales. Sin embargo un 37% considera que “casi nunca” sus opiniones personales son tomadas en cuenta. Cabe destacar que la alternativa “nunca” no arroja porcentaje.

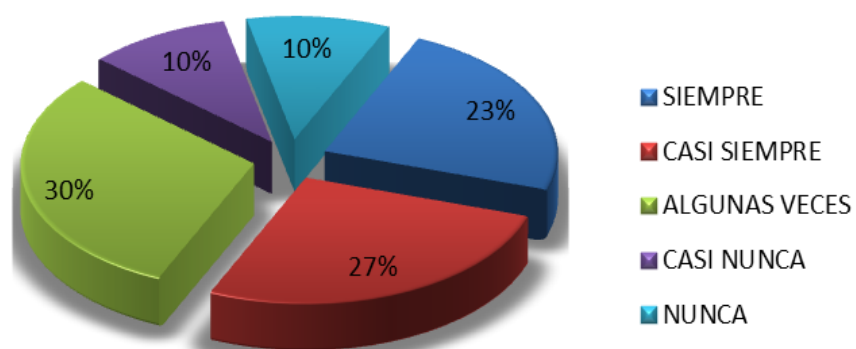
De acuerdo a los resultados antes expuestos es importante mencionar que las organizaciones en general deben tomar en cuenta el punto de vista de todo el personal que labora en la organización, ya que de esta manera se puede obtener mejores soluciones desde diferentes ópticas y al mismo tiempo se logra alcanzar la integración e interacción de las personas dentro de la organización, lo cual ayudará al intercambio de información de los trabajadores.

Tabla N° 12

**4. Dentro de la organización tiene importancia la cultura de cada uno de los trabajadores**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
4	SIEMPRE	7
	CASI SIEMPRE	8
	ALGUNAS VECES	9
	CASI NUNCA	3
	NUNCA	3

Gráfico N° 7



## **Análisis de Datos**

Los resultados indican que un 80% del total encuestado, compuesto por un 30% seleccionaron la opción “algunas veces”, un 27% eligieron la opción “casi siempre” y un 23% indicó “siempre”, es decir que la mayoría de la población opina que la cultura si es importante para los empleados de la organización. De modo contrario existe un 10% que señaló la opción “casi nunca” y un 10% que eligió “nunca”, es decir que para estos dos últimos porcentaje, la cultura no es de gran importancia para los trabajadores.

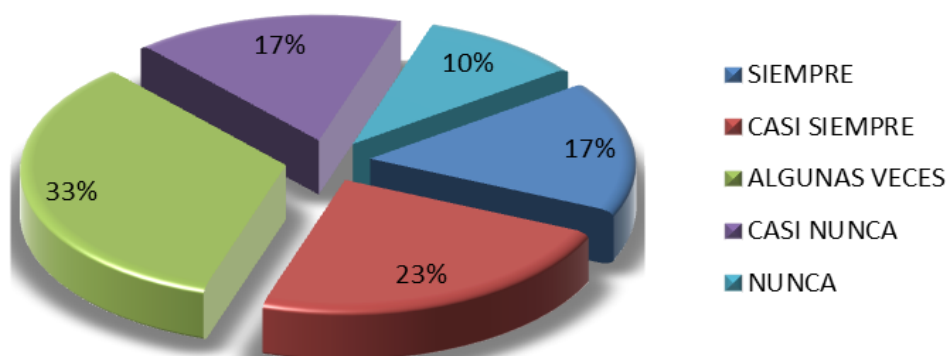
Tal y como se observa en los resultados anteriores, la cultura es de gran importancia tanto para el trabajador como para la organización, ya que mediante de ella se refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades en los trabajadores, así pues Schein 2004, en el marco teórico de esta investigación explica, que la cultura proviene de la integración interna y externa, es de allí donde se enseña y se aprende la forma correcta de percibir, pensar y sentir en la medida que resuelven sus problemas.

Tabla N° 13

5. Participa en actividades de formación ejecutadas por la institución.

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
5	SIEMPRE	5
	CASI SIEMPRE	7
	ALGUNAS VECES	10
	CASI NUNCA	5
	NUNCA	3

Gráfico N° 8



## **Análisis de Datos**

Los resultados indican que un 73% del total encuestado, compuesto por un 33% seleccionaron la opción “algunas veces”, un 23% eligieron la opción “casi siempre” y un 17% indicó “siempre”, es decir que la mayoría de la población opina que si participan en actividades de formación ejecutadas por la organización. Por el contrario existe un 17% que señaló la opción “casi nunca” y un 10% que eligió “nunca”, es decir que para estos dos últimos porcentaje, pocas veces son partícipes de actividades de formación.

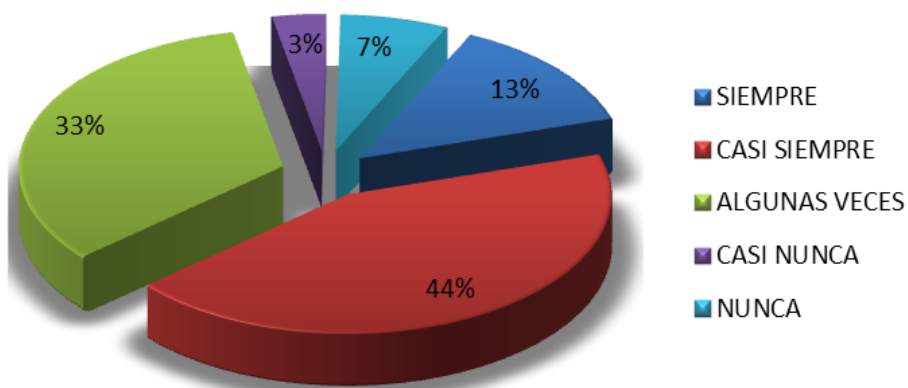
De acuerdo al resultado obtenido, se visualiza que la mayoría de la población asiste a las actividades de formación, lo cual son importantes para llevar a cabo el proceso de transferencia y disfunción de conocimientos en las organizaciones, ya que mediante este proceso, el conocimiento de una persona, grupo o entidad es comunicado a otra persona, grupo o entidad quien tiene una base o un conocimiento similar. En el marco teórico de la investigación es citado Pérez 2008, quien hace referencia sobre la difusión del conocimiento y explica que luego de transferirse el conocimiento mediante interacciones, es transformado en información y es comprendido por otros.

Tabla N° 14

**6. Existe entusiasmo y compromiso en el personal de la Gerencia de Recursos Humanos para realizar las labores diarias.**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
6	SIEMPRE	4
	CASI SIEMPRE	13
	ALGUNAS VECES	10
	CASI NUNCA	1
	NUNCA	2

Gráfico N° 9



## **Análisis de Datos**

Los resultados indican que un 90% del total encuestado, compuesto por un 44% seleccionaron la opción “casi siempre”, un 33% eligieron la opción “algunas veces” y un 13% indicó “siempre”, es decir que la mayoría del personal de la Gerencia de Recursos Humano demuestra entusiasmo y compromiso al realizar sus labores diarias. Sin embargo un importante 7% que señaló la opción “nunca” y un 3% que eligió “casi nunca”, es decir que para estos dos últimos porcentajes no sienten compromiso y ni entusiasmo al realizar sus labores diarias en la Gerencia de Recursos Humanos.

En toda organización es importante que intervenga el compromiso y el entusiasmo por parte de los trabajadores durante la ejecución de las actividades laborales, ya que mediante estas habilidades emocionales se podrá detallar actitudes de los empleados como: su orgullo, motivación y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenece, es decir sentirse identificado con la institución. Esto trae como beneficio contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal sino también por el éxito de la organización en general. La idea es que al trabajador de la organización se le promueva las habilidades intrapersonales como adjetivos íntimos y personales, así como lo explican Muñoz, Crespi, Angrehs.

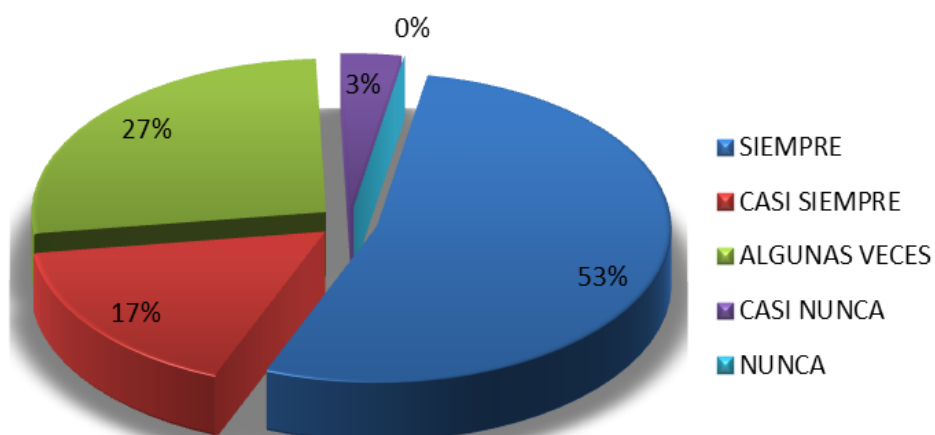


Tabla N° 15

**7. Mantiene una comunicación efectiva y agradable con sus compañeros de trabajo.**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
7	SIEMPRE	16
	CASI SIEMPRE	5
	ALGUNAS VECES	8
	CASI NUNCA	1
	NUNCA	0

Gráfico N° 10



## **Análisis de Datos**

Los resultados indican que un 97% del total encuestado, compuesto por un 53% seleccionaron la opción “siempre”, un 27% eligieron la opción “algunas veces” y un 17% indicó “casi siempre”, es decir que la mayoría del personal de la Gerencia de Recursos Humano mantiene una comunicación efectiva y agradable con sus compañeros de trabajo. A diferencia de un 3% que eligió la opción “casi nunca”, para expresar que no mantienen una buena comunicación.

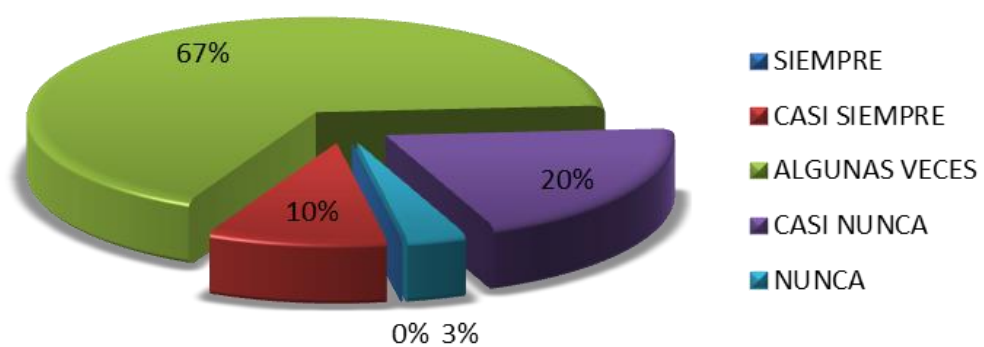
De acuerdo al análisis de resultados presentado, se considera que se deben aplicar herramientas que permitan desarrollar la comunicación en los empleados que aún presentan dificultad para comunicarse dentro de la organización, ya que la comunicación, es una de la principales habilidades de interacción hacia otros individuo según lo expresan Muñoz, Crespi, Angrehs, 2011.

Tabla N° 16

**8. La comunicación se ve afectada debido a la ausencia de claridad y precisión en la información que se propicia**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
8	SIEMPRE	0
	CASI SIEMPRE	3
	ALGUNAS VECES	20
	CASI NUNCA	6
	NUNCA	1

Gráfico N° 11



## **Análisis de Datos**

Tal y como se observa en la gráfica del ítems N° 8, el 77% del total de los encuestados, compuesto por un 67% respondió que “algunas veces” y un 10% opino que “casi siempre”, se ven afectada la comunicación con la ausencia de claridad y de precisión en la información que se propicia, por otro lado el 20% de los encuestados seleccionaron que “casi nunca” y un 3% elige la opción “nunca” se ve afectada la comunicación por ausencia de claridad y precisión en la información que se suministra. Cabe destacar que no hubo respuesta para alternativa “siempre”.

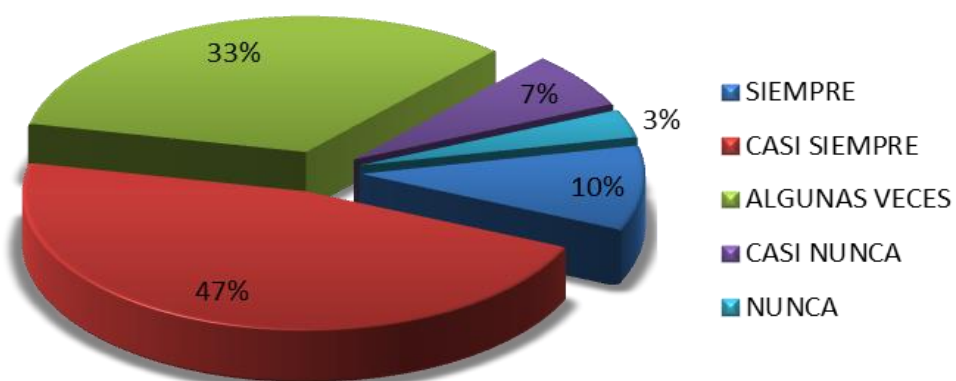
Una importante mayoría de la población opina que la comunicación se ve afectada por la ausencia de claridad y precisión de la información que se propicia, es decir que existen ciertas dificultades para la transferencia de información. Por lo tanto se considera necesario llevar a cabo un proceso de gestión de conocimiento que permita crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los nuevos cambios del entorno para así poder colocar al alcance de cada trabajador la información clara y precisa en el momento que se solicite. Celvalci 2001, expresa que gestionar el conocimiento implica identificar y analizar el conocimiento disponible en una organización, planificar inteligentemente y controlar las acciones dirigidas a obtener la información de la que se carece.

Tabla N° 17

**9. Existe demora por parte del personal de Recursos Humanos al momento de tramitar comunicaciones, resoluciones, etc.**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
9	SIEMPRE	3
	CASI SIEMPRE	14
	ALGUNAS VECES	10
	CASI NUNCA	2
	NUNCA	1

Gráfico N° 12



## **Análisis de Datos**

Los resultados demuestran que el 90% del total de los encuestados, compartidos en un 47% respondió que “casi siempre”, un 33% opino que “algunas veces” y un 10% respondió “siempre”, es decir que todos estos encuestados afirman que si existe demora por parte del personal de Recursos Humanos al momento de tramitar comunicaciones, resoluciones, etc. Sin embargo un 7% de la población seleccionó la opción “casi nunca” y un 3% eligió la opción “nunca”. Estos dos últimos porcentajes indican que pocas veces hay demora en la tramitación de comunicación.

Se pudo observar que la mayoría de los encuestadores opinan que al tramitar comunicaciones, el proceso presenta retraso, bien sea por razones departamentales o por falta del uso de recursos tecnológicos. En toda organización es importante que las comunicaciones sean tramitadas en la medida que se realizan, ya que si la información se comparte de forma rápida, todos los procesos podrían ir ejecutándose en el tiempo preciso.

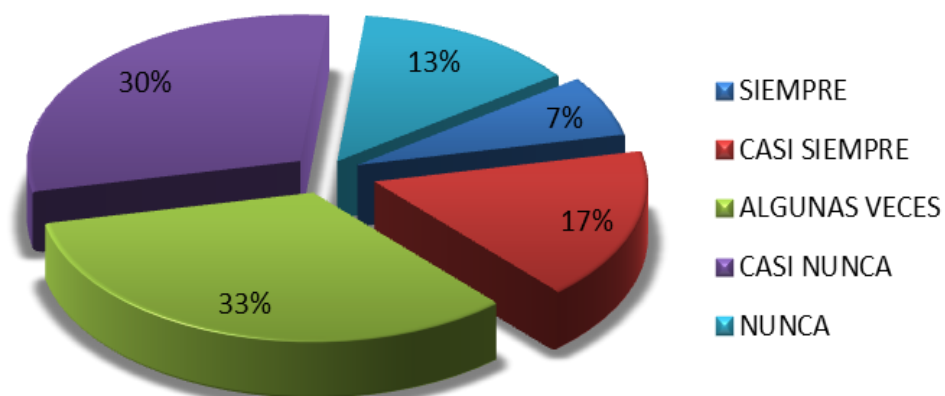
En la misma línea, Pérez 2008 expone, que la transmisión y difusión del conocimiento dentro de la organización, realizado mediante el uso de documentos, es identificado como “conocimiento representado o conocimiento como información”. Cabe destacar que para tramitar comunicaciones mediante documentos dentro de la organización, es indispensable hacer uso de los recursos tecnológicos, los cuales faciliten el intercambio de información de forma más rápida.

Tabla Nº 18

**10. Los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos se reúnen para realizar trabajos en conjuntos**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
10	SIEMPRE	2
	CASI SIEMPRE	5
	ALGUNAS VECES	10
	CASI NUNCA	9
	NUNCA	4

Gráfico Nº 13



### **Análisis de Datos**

Los resultados demuestran que el 57% del total de los encuestados, compartidos en un 33% respondió que “algunas veces”, un 17% opino que “casi siempre” y un 7% respondió “siempre”, afirmando que si se reúne el personal de Recursos Humanos para realizar trabajos en conjuntos. Caso contrario respondió un importante 43% de la población compuesto por un 30% con la opción “casi nunca” y un 13% con la alternativa “nunca”.

De acuerdo a la gráfica mostrada, se puede determinar que existe división por parte del personal de la Gerencia de Recursos Humanos para trabajar en equipo, ya que hay personas que prefieren realizar sus actividades de forma individual para evitar compartir conocimiento e información sobre sus labores. Cabe destacar que esta Competencia Genérica “trabajo en equipo” en las organizaciones logra grandes resultados cuando todos los miembros que lo conforman trabajan de manera coordinada y responsable. Es importante que las personas que integran al equipo se comprometan y pongan a disposición sus conocimientos, ideas y experiencias para ejecutar de una mejor forma la labor asignada y así obtener resultados exitosos.

La competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo.

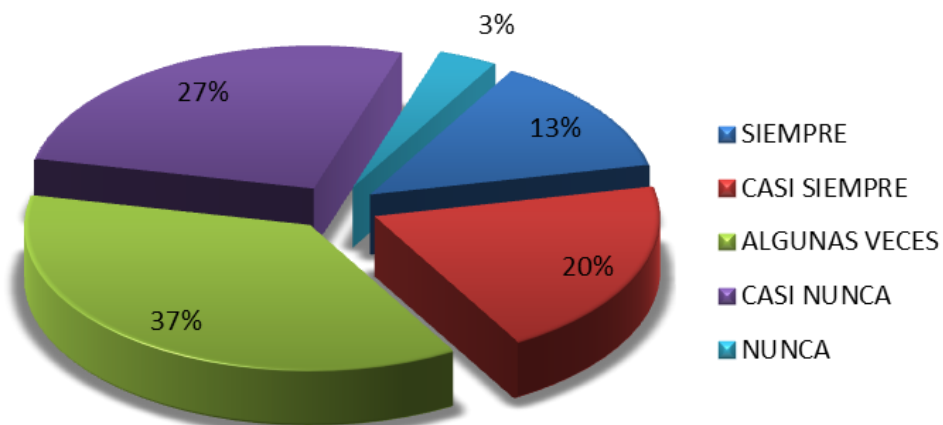


Tabla Nº 19

11. Se realiza el análisis de situaciones a fin de buscar alternativas para solucionar problemas.

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
11	SIEMPRE	4
	CASI SIEMPRE	6
	ALGUNAS VECES	11
	CASI NUNCA	8
	NUNCA	1

Gráfico Nº 14



## **Análisis de Datos**

Según la gráfica del ítems N° 11, se observa que el 70% del total de los encuestados, compuesto por un 37% respondió que “algunas veces”, un 20% opino que “casi siempre” y un 13% eligió la opción “siempre”, afirman que si se realiza el análisis de situaciones para solucionar problemas. En contra de los resultados anteriores se evidencian respuestas de un 27% que seleccionó la opción “casi nunca” y un 3% eligió la alternativa “nunca”. Estos últimos porcentajes niegan que se lleva a cabo el análisis de situaciones para solucionar problemas.

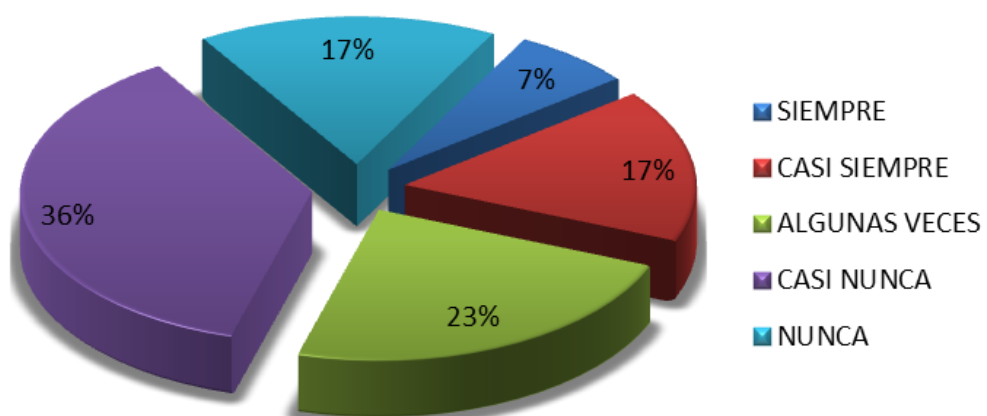
Una vez que se detallada los resultados representados en la gráfica, se concluye que sólo un bajo porcentaje de todo el personal, no intervine en el análisis de situaciones para solucionar problemas, esto se debe a que muchos trabajadores se cohiben en dar su opinión, ideas y criterios referente a la situación que se desea solventar. Debilidad que es de suma importancia atacarla, aplicando estrategias que permitan el desarrollo de las competencias del trabajador para así facilitarle al mismo, un mejor manejo de información y análisis de situaciones, con la finalidad de potenciar el desempeño del talento humano en la organización. Tal y como lo explica Benavides 2002, las competencia le permiten a las personas actuar eficazmente.

Tabla N° 20

12. Cree usted que la Gerencia de Recursos Humanos busca el consenso para luego tomar decisiones adecuadas ante cualquier situación.

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
12	SIEMPRE	2
	CASI SIEMPRE	5
	ALGUNAS VECES	7
	CASI NUNCA	11
	NUNCA	5

Gráfico N° 15



## **Análisis de Datos**

Los resultados demuestran que el 47% del total de los encuestados, compartidos en un 23% respondió que “algunas veces”, un 17% opino que “casi siempre” y un 7% respondió “siempre”, afirmando que la Gerencia de Recursos Humanos si busca el consenso para tomar decisiones adecuadas ante cualquier situación. Caso contrario un importante 53%, compartido en un 36% opino “casi nunca” y un 17% seleccionó la alternativa “nunca”, la Gerencia de Recursos humanos busca el consenso para tomar decisiones.

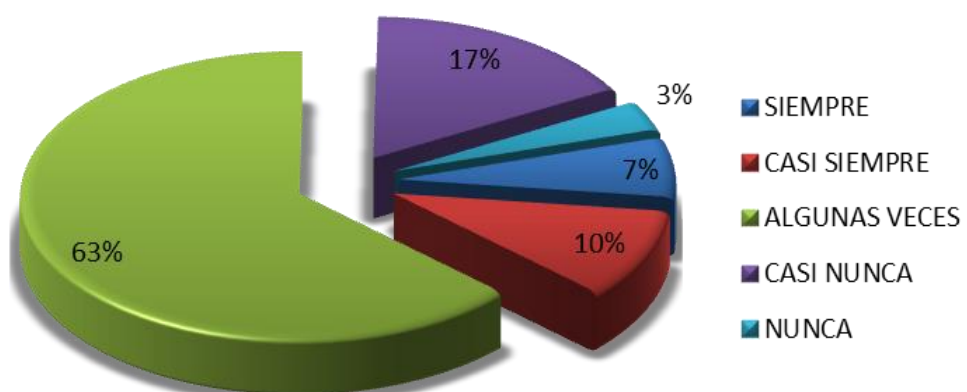
En base a estos resultados se puede inferir que casi la mitad de la plantilla de trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos, no realiza el consenso para lograr la toma de decisiones, estas irregularidades se deben a que el personal siente desmotivado para la intervención de mejoras y resoluciones de conflictos. Lo que incide en las habilidades sociales y en el intercambio de información de la organización. En contraposición a lo sustentado por Muños, Crespi, Angrehs 2011, acerca de las habilidades sociales, éstas se han convertido en el pilar fundamental de cualquier actividad laboral para la toma de decisiones, ya que se refiere a los comportamientos o conductas específicas y necesarias para interactuar y relacionarse con el otro de forma efectiva satisfactoria y exitosa socialmente.

Tabla N° 21

**13. Considera usted que existe resistencia al compartir conocimiento e información hacia otras personas en el área de trabajo.**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
13	SIEMPRE	2
	CASI SIEMPRE	3
	ALGUNAS VECES	19
	CASI NUNCA	5
	NUNCA	1

Gráfica N° 16



## **Análisis de Datos**

Tal y como se observa en la gráfica del ítems N° 13, el 80% del total de los encuestados, compuesto por un 63% respondió que “algunas veces”, un 10% opino que “casi siempre” y un 7% eligió la opción “siempre”, este grupo de la población en estudio, afirman que si existe resistencia para compartir conocimiento e información hacia otras personas en el área de trabajo. A diferencia de un 17% selecciona la opción “casi nunca” y un 7% opina que “nunca”, justificando que el personal del área no se niega a compartir sus conocimientos e información.

Mediante la gráfica se pudo observar que la mayoría de los encuestados opinan que dentro de la Gerencia de Recursos Humanos se demuestra la resistencia para compartir conocimiento e información, se considera que a los trabajadores se les dificulta transferir información en sus labores, por temor a ser remplazados en algún momento. Así lo comentan Benavides y Quintana 2003, quienes explican que frecuentemente las personas temen compartir su conocimiento porque creen que pueden perder la ventaja de su experiencia dentro de la organización.

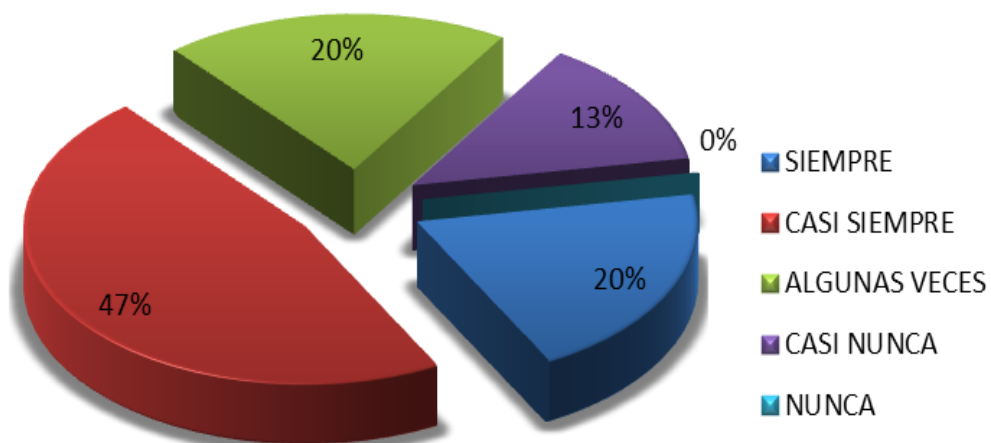
De acuerdo a lo antes señalado es importante tener en cuenta que solo una parte de la experiencia del trabajador puede ser transferida, ya que solo se puede divulgar es el conocimiento operacional, es decir el conocimiento que se realiza día a día durante las jornadas laborales. Hay que tener en cuenta que los individuos que comparten sus conocimiento y capacidades son más apreciados por sus compañeros de trabajo y tienen más posibilidades de ser líderes dentro de las organizaciones.

Tabla N° 22

14. En ausencia de una persona en el área de trabajo es posible que otra asuma las actividades para continuar con el trabajo

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
14	SIEMPRE	6
	CASI SIEMPRE	14
	ALGUNAS VECES	6
	CASI NUNCA	4
	NUNCA	0

Gráfico N° 17



## **Análisis de Datos**

Los resultados indican que un 87% del total encuestado compuesto por un 63% respondió que “casi siempre”, un 20% opino que “algunas veces” y un 20% eligió la opción “siempre”, esta gran parte de la población manifiesta que en ausencia de una persona en el área de trabajo, otra persona asume las actividades para continuar con las asignaciones. Sin embargo un importante 13% de la población contradicen lo antes descrito y responden como opción “casi nunca”. Cabe destacar que no hubo respuesta para alternativa “nunca”.

En base a los resultados se puede inferir que la mayoría de la plantilla de empleados de la Gerencia de Recursos Humanos, afirman que en ausencia de una persona, se asigna un suplente para darle continuidad a las funciones establecidas. Este reemplazo es indispensable en todas las instituciones, ya que de esta manera no se paralizan las actividades, se cumplen las metas y propuestas en el tiempo establecido por la organización. Para ello es preciso poner en práctica la competencia informacional, donde Gairín 2000, explica que es la habilidad que poseen las personas para compartir información de forma efectiva, a fin de dar respuesta, solucionar problemas y tomar decisiones. Por tal motivo los trabajadores no deben temer en compartir sus conocimientos a la persona que los reemplazará en un momento determinado en sus labores.

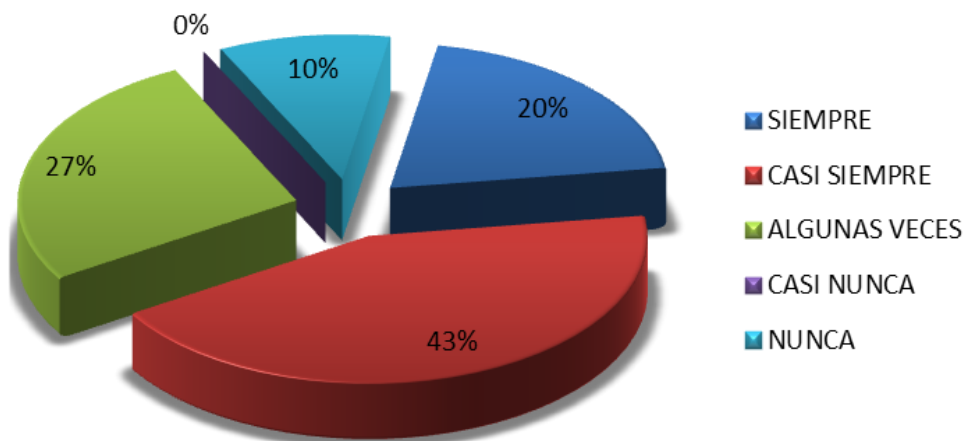


Tabla Nº 23

15. Existe intercambio de información institucional mediante correo, chat, intranet, etc. en su jornada laboral.

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
15	SIEMPRE	6
	CASI SIEMPRE	13
	ALGUNAS VECES	8
	CASI NUNCA	0
	NUNCA	3

Gráfica Nº 18



## **Análisis de Datos**

Los resultados indican que un 90% del total encuestado compuesto por un 43% respondió que “casi siempre”, un 27% opino que “algunas veces” y un 20% eligió la opción “siempre”, afirman que existe el intercambio de información institucional mediante correo, chat, intranet, etc. en su jornada laboral. Sin embargo un importante 10% de la población contradicen lo antes descrito y responden como opción “nunca” hay intercambio de información institucional. Cabe destacar que no hubo respuesta para alternativa “casi nunca”.

Con relación a estos resultados, se puede determinar que la mayoría de la población en estudio realiza el intercambio de información institucional mediante correo, chat, intranet en la jornada laboral. De igual manera se sugiere explotar al máximo todo lo concerniente a las tecnologías de la información que posee la institución para que mediante éstas, como lo dice Benavides y Quintana 2003, se puede adquirir, almacenar y distribuir conocimientos y a su vez se mantenga la riqueza, el contenido y contexto de la información que se manipula.

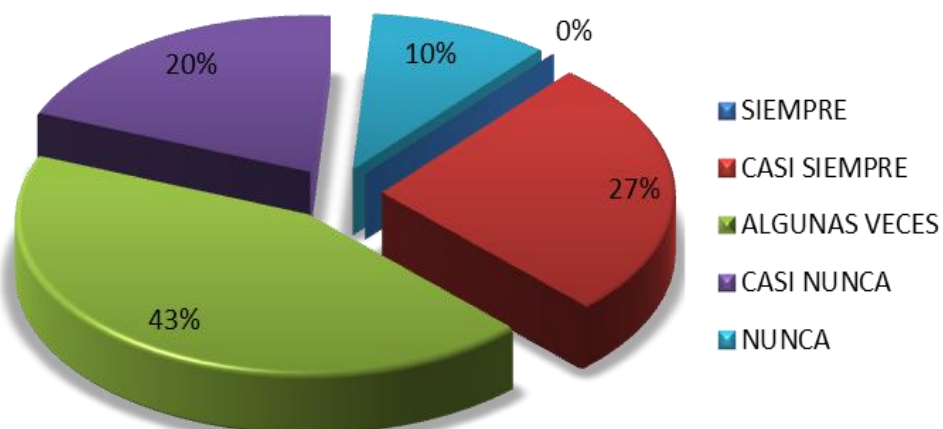
Es necesario acotar que dentro de la organización en estudio es de vital uso el manejo de Intranets, Extranet, Plataformas Tecnológicas, Redes, Programas, etc, debido a que la institución presta servicios y los mismos son de forma sistematizada.

Tabla N° 24

**16. La transferencia de información institucional se ve limitada por previa indiferencias personales.**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
16	SIEMPRE	0
	CASI SIEMPRE	8
	ALGUNAS VECES	13
	CASI NUNCA	6
	NUNCA	3

Gráfico N° 19



## **Análisis de Datos**

Tal y como se observa en la gráfica del ítems N° 16, el 70% del total de los encuestados, compuesto por un 43% respondió que “algunas veces”, un 27% opino que “casi siempre”, este grupo de la población en estudio, afirman que la transferencia de información institucional se ve limitada por previa indiferencias personales. Por otro lado un 20% de la población selecciona la opción “casi nunca” y un 10% opina que “nunca”, se ve limitada la transferencia de información institucional por indiferencias personales. Cabe destacar que no hubo respuesta para alternativa “casi nunca”.

Según los resultados obtenidos en la gráfica se puede determinar que hay indiferencias personales, tales como actitudes negativas, desinterés, desmotivación, frialdad emocional, etc., lo cual limita la transferencia de información institucional entre el personal de la Gerencia de Recursos Humanos. Es necesario tomar en cuenta las consecuencias que tienen estas indiferencias personales en los integrantes de la organización, ya que las mismas enfrentan serias dificultades, cuando intentan ser útiles durante el proceso de transmisión de información entre personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos.

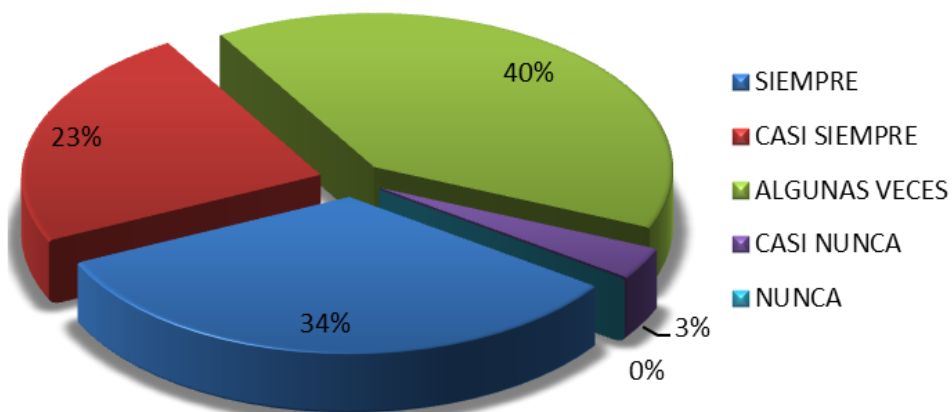
En efecto, debe reforzarse las habilidades sociales, definidas por Muñoz, Crespi, Angrehs 2011, como comportamientos o conductas específicas necesarias para integrarse de forma efectiva con los demás, a fin de poder realizar el proceso de transferencia de información institucional dentro de la organización para producir mejoras en las actividades laborales, así como también buscar soluciones a los problemas y cambios en la organización.

Tabla Nº 25

**17. El intercambio de información institucional es oportuno en su área de trabajo.**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
17	SIEMPRE	10
	CASI SIEMPRE	7
	ALGUNAS VECES	12
	CASI NUNCA	1
	NUNCA	0

Gráfica Nº 20



## **Análisis de Datos**

Los resultados indican que un 97% del total encuestado compuesto por un 40% respondió que “alguna veces”, un 34% opino que “siempre” y un 23% eligió la opción “casi siempre”, afirman que el intercambio de información institucional es oportuno en su área de trabajo. Sin embargo un 03% de la población contradicen lo antes descrito y responden como opción “casi nunca”. Cabe destacar que no hubo respuesta para alternativa “nunca”.

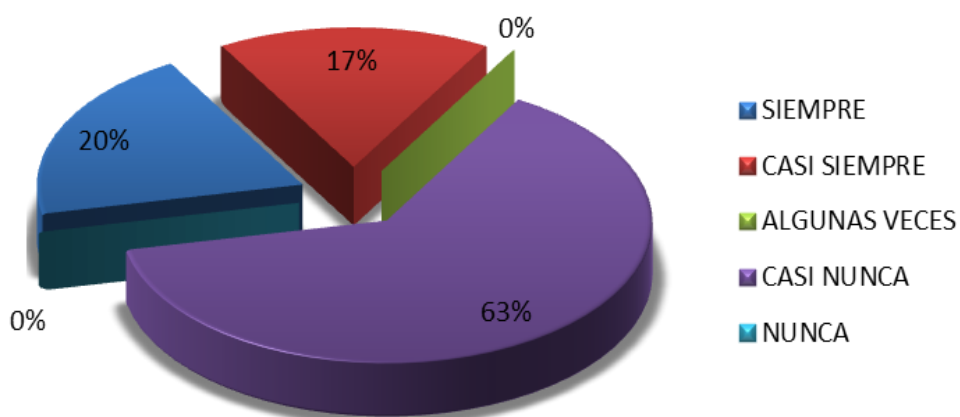
De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de la plantilla de trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos, alegan que el intercambio de información institucional es oportuno en esta área, es decir que se hace en el momento apropiado, a fin de trabajar de forma eficaz y eficiente. Sin embargo una minoría en el personal, niega a lo antes descrito, ya que expresan que el intercambio de información se realiza fuera del tiempo que se estipula la ejecución de una actividad.

Tabla Nº 26

18. Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, se hace fácil el acceso a las bases de datos que se manejan en esta área.

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
18	SIEMPRE	6
	CASI SIEMPRE	5
	ALGUNAS VECES	0
	CASI NUNCA	19
	NUNCA	0

Gráfica Nº 21



## **Análisis de Datos**

Los resultados indican que un 63% del total encuestado respondió que “casi nunca”, dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, se hace fácil el acceso a las bases de datos que se manejan en el área. Caso contrario respondió un 37% de la población compuesto por un 17% que respondió “casi siempre” y un 20% opino “siempre”, se hace fácil el acceso a las bases de datos. Cabe destacar que no hubo respuesta para la alternativa “algunas veces” y “nunca”.

Con relación a los resultados que representa la gráfica, se concluye que la mayoría del personal se les dificulta tener acceso a las bases de datos, debido a que cada persona maneja la información según a la coordinación que pertenece, sin poder visualizar toda la información relevante a la Gerencia de Recursos Humanos. Esta modalidad, causa desinformación de los procesos y actividades, que se realizan dentro la Gerencia de Recursos Humanos, la cual debe ser manejada por todo el personal que la integra.

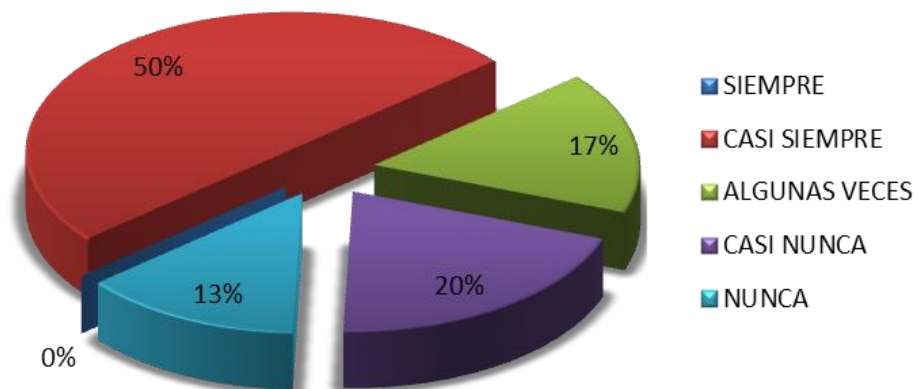


Tabla N° 27

**19. El proceso de recuperación de información presenta dificultad para el personal de la Gerencia de Recursos Humanos**

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
19	SIEMPRE	0
	CASI SIEMPRE	15
	ALGUNAS VECES	5
	CASI NUNCA	6
	NUNCA	4

Gráfico N° 22



## **Análisis de Datos**

Tal y como se observa en la gráfica del ítems N° 19, el 67% del total de los encuestados, compuesto por un 50% respondió que “casi siempre” y un 17% opino que “algunas veces”, este grupo de la población en estudio, afirman que el proceso de recuperación de información presenta dificultad para el personal de la Gerencia de Recursos Humanos. Por otro lado un 33% de la población compuesto por un 20% respondió la opción “casi nunca” y un 13% respondió la opción “nunca”, negando que en la Gerencia de Recursos Humanos no existe dificultad para recuperar la información.

Según los resultados mostrados en la gráfica, la gran parte de la plantilla de empleados alega que el proceso de recuperación de información se hace muy complejo en la Gerencia de Recursos Humanos, ya que de acuerdo a las políticas de la organización, se debe realizar un comunicado solicitando la recuperación de la misma, esto trae como consecuencia la demora y retraso en las actividades que se ejecutan dentro del área.

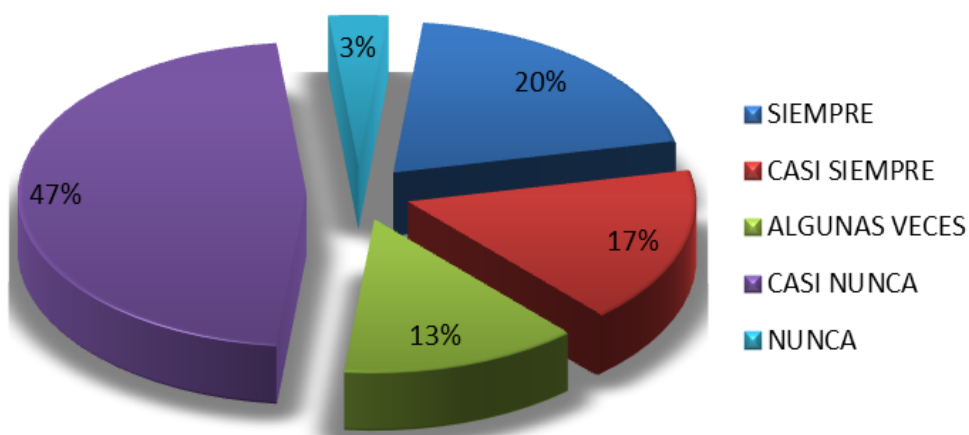
En atención a lo antes expuesto, es recomendable facilitar a todos los trabajadores del área de Recursos Humanos, el acceso a la recuperación de información, para evitar la pérdida de tiempo y a su vez dar respuesta en el momento preciso.

Tabla N° 28

La información de los procesos de la gerencia se encuentra a la mano del trabajador del área.

ITEM	RESPUESTAS	FRECUENCIA
20	SIEMPRE	6
	CASI SIEMPRE	5
	ALGUNAS VECES	4
	CASI NUNCA	14
	NUNCA	1

Gráfica N° 23



## **Análisis de Datos**

Los resultados demuestran que el 50% del total de los encuestados, compartidos en un 47% respondió que “casi nunca” y un 3% opino que “nunca”, la información de los procesos de la gerencia se encuentra a la mano del trabajador del área. Por el contrario otro importante 50% de la población, compuesto por un 20% opino que “siempre”, un 17% seleccionó la alternativa “casi siempre” y por ultimo un 13% respondió que “algunas veces”, los trabajadores tienen a la mano la información de los procesos del área.

En base a los resultados obtenidos en la gráfica se puede determinar que sólo la mitad de la plantilla de empleados de la Gerencia de Recursos Humanos, afirma que poseen la información referente a los procesos de la Gerencia, es decir que no todo el personal tiene a la mano, un manual que guíe a el funcionamiento del área de forma ordenada y oriente al personal que labora en la misma. Así pues Hernández y Fernández 1999, explican que un manual es un documento que contiene información de forma sistematizada sobre procedimientos, normas, instrucciones de una organización, que se consideran indispensables para mejorar la ejecución de una actividad.

Sin duda alguna con referencia a lo antes expuesto, es de vital importancia que todos los miembros que integran la Gerencia de Recursos Humanos tengan disponible en todo momento el conocimiento e información sobre cada uno de los procesos se llevan a cabo dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

De acuerdo al diseño, propósito y objetivo de la presente investigación, contar con un manual de Gestión del Conocimiento, brinda a los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX, facilitar el intercambio información, al momento de ejecutar correctamente los diferentes procesos, y a su vez ocurran cambios de actitud, cultura, gestión, que permitirá mejoras en la comunicación intraorganizacional, es decir que los individuos que posean información sean capaces de compartirla a los demás, a fin de trabajar de forma eficaz y eficiente.

Trabajar con un manual de Gestión del Conocimiento, facilitará la medición de los resultados a partir de los datos, información dentro y fuera de la organización. De igual forma formaliza los procesos, políticas y herramientas orientados a la gestión y el desarrollo de los activos intelectuales dentro de la organización, con el objetivo de incrementar la productividad.

Para facilitar el intercambio de información a través de un manual de Gestión de Conocimiento entre los miembros que integran la Gerencia de Recursos Humanos, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✓ Al diseñar el manual para la Gerencia de Recursos Humanos, se podrá gestar las acciones necesarias para su implementación, debido a que esta herramienta representa una oportunidad de mejora en la realización de tareas propias del área.
- ✓ De acuerdo a la responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos se observó el compromiso que se ha adquirido para la aplicación del manual

que permitirá fortalecer las debilidades que se generaron en el área (dificultad para compartir información, desintegración, desmotivación, apatía, conflicto para la toma de decisiones, ausencia de información, demora para tramitaciones de comunicaciones, dificultad para trabajar en equipo), a la vez se podrá llevar a cabo los procesos propios de una forma ordenada y consecutiva.

- ✓ La Gerencia de Recursos Humanos está dispuesta a realizar cambios dentro de su campo laboral, con el propósito que el talento humano que allí labora se familiarice con los procesos de Gestión del Conocimiento, permitiendo el intercambio de información entre el personal que integra la Gerencia de Recursos Humanos, con el fin de adquirir un mayor desarrollo, cumpliendo las funciones de manera efectiva y eficaz.
- ✓ Es importante destacar, que la Gerencia, junto con el apoyo de las Coordinaciones, tiene la responsabilidad de llevar un control constante de la aplicación del manual y a su vez, éstos asuman el compromiso de realizar las modificaciones necesarias para su uso, tomando en cuenta las necesidades del cambio y las nuevas normativas que puedan surgir a través del tiempo.
- ✓ Este manual permitirá al personal de la Gerencia, llevar a cabo sus acciones laborales y desempeñarse eficientemente, en vista que cuenta con una especificación exacta de las herramientas y estrategias a seguir para facilitar el intercambio de información entre los integrantes de la Gerencia.
- ✓ Servirá pues este documento, de apoyo para los nuevos ingresos de la Gerencia de Recursos Humanos, quienes desde el inicio en la

organización, recibirán información sobre funciones, herramientas y estrategias para desarrollar el intercambio de información en área.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

Una vez diseñado el manual de Gestión del Conocimiento para el personal de la Gerencia de Recursos Humanos del Centro Nacional del Comercio Exterior se proponen las recomendaciones siguientes:

- ✓ Que cada empleado conozca el manual diseñado, a través de presentaciones e inducciones, con el fin de poder visualizar los beneficios y ventajas que éste ofrece para el personal involucrado.
- ✓ Se sugiere al Gerente y a los Coordinadores del área, ofrecer las nuevas instrucciones al personal, por medio de un taller de capacitación, respecto al conocimiento y manejo del nuevo manual.
- ✓ Con regularidad, se invita a la Gerencia a actualizar el manual de actividades y estrategias para llevar a cabo los procesos que permitirán compartir la información entre los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.
- ✓ Se recomienda fomentar actividades de concientización al trabajador, que permitan el apoyo al nuevo manual, pues el mismo le ofrece la bondad de generar conductas confiables y de calidad en el desempeño de las actividades que realicen.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreu, R.; Sieber, S. (2000), “La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje”, Economía Industrial.
- Ahmad P, (2008). Lineamientos Estratégicos para la implementación de la Gestión del Conocimiento en Azucarera Río Turbio, C.A. Tesis de Licenciatura. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica, 5ta edición. Editorial Episteme 2006. Venezuela.
- Arenas, R. (2012). Diplomado Internacional por Internet en Gestión del Conocimiento.
- Banco Mundial (2005) knowledge Assessment Methodology (KAM). Consultado en línea el 08 de abril del 2014.<http://info.worldbank.org/etools/kam2005>.
- Barrera, J. (2002). Metodología Holística. Caracas. Sypal.
- Bavaresco, A (1994). Proceso Metodológico en la Investigación.( como hacer un diseño de investigación). Edición Academia Nacional de Ciencias Económicas. Venezuela
- Brooking, A (1997). Capital Intelectual, Editorial. Paidós Ibérica, Barcelona España.
- Benavides, C.A, & Quintana, C. (2003).Gestión del Conocimiento y Calidad Total . Ediciones Díaz de Santos. Madrid.



- Benavides, Olga (2002). Competencias y competitividad. McGraw Hill. Bogotá.
- Bisquerra, J (1997). Método de Investigación Educativa. Guía practica. Ediciones. CEAC. Barcelona- España.
- Blaxter L, Hughes C, Tight M. (2008). Cómo se investiga. España. Editorial GRAÓ.
- Bindé, J (2005). Hacia la Sociedad del Conocimiento. Ediciones UNESCO.
- Castells, M (2004). Fin de Milenio Alianza Editorial.
- Celvalci, (2001) citado en Rodríguez, O. (2001). Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. La gestión del conocimiento al servicio de la mejora continúa de las administraciones locales. Universidad Autónoma de Madrid.
- Cook T, Reichardt Ch, (2005). Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa. Madrid. Ediciones Morata.
- Davenport, T y Prusak, L (2000). Conocimiento de trabajo ¿Cómo las organizaciones administran lo es que el saber? McGraw-Hill.
- De Long, D. & Fahey, L. (2000). El diagnóstico de las barreras culturales para la gestión del conocimiento. Academy of Management Executive. Vol 14, nº 4.
- Dave 1998 Davenport, T. Y Prusak, L. (1998), Working Knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Consultado el 10 de Marzo de 2014. Gestión del Conocimiento: Representación y Métricas. Utilización Del Método Dacum.

Del Moral, A. Pazos, J. Rodríguez, E. Rodríguez, A., & Suárez, S. (2007). Gestión del Conocimiento. Editores Spain. Universidad Politécnica de Madrid.

Desarrollo de Competencias Gerenciales. Consultado el día 04 de febrero de 2013 de la Web. [www.aulaglobal.net.ve](http://www.aulaglobal.net.ve).

Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela N° 37.625. 05 de febrero de 2003.

Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela número 410.805, 14 de abril de 2014.

Gómez, D. (2007). La gestión del conocimiento y la gerencia archivista. Tesis de Licenciatura. Universidad Central de Venezuela. Facultad de Humanidades y Educación. Venezuela.

Hernández, R, Fernández C, Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. Editores, S. A de CV. Segunda Edición. México.

Hernández, L. y Fernández, E. (1999). Administración. Caracas: Editorial Uyapar, C.A.

Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Ediciones Quirón. Cuarta Edición. Bogotá-Caracas.

Goñi, I. (2000). Algunas Reflexiones Sobre el Concepto de Información y sus Implicaciones para el Desarrollo de las Ciencias de la Información. Centro Nacional de Ciencias Médicas.

Gairín, J. (2000). Competencias para la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje. Cuaderno de Pedagogía. Universitat Autònoma de Barcelona.

Leboyer, L. (2000). Gestión de las Competencias. Ediciones Gestión. Barcelona.

Manual de organización y funcionamiento de la Comisión de Administración de Divisas. 2012.

Página 67.

Moore, N. (1999). La Sociedad de la Información. Ediciones UNESCO. Instituto de Estudios Políticos Gran Bretaña.

Moreno.J. Pelayo. Y, Vargas. A, (2004). Revista: La Gestión por Competencias como Herramienta para la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos en la Sociedad del Conocimiento (2004). Citado: Zander y Kogut (1995). [www.Revistadeempresa.com](http://www.Revistadeempresa.com). (p.57).

Miller (1994). La Construcción de un Último Recurso. HRF oclus, enero pp.

Muñoz C, Crespi P, Angrehs R. (2011). Habilidades Sociales. Ediciones Paraninfo, S.A. Madrid- España.

Kerlinger, F y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales. México: Mc Graw Hill.

Parella,S, & Martins,F. (2010). Metodología de la Investigación Cualitativa. Ediciones Fedupel. Caracas.

Pavéz (2009), citado en Gross, M. (2010). Pensamientos Imaginativos. Gestión del Conocimiento: Una herramienta de Sistemas de Información. Consultado el día 17 de enero de 2013.

Pardo S, Coronel J, Bertone R, Thomas P. Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración. Instituto de Investigación en Informática LIDI - Facultad de

Informática. Universidad Nacional de La Plata – Argentina. Pública. Consultado el 28 de Abril de 2014.

Pérez, M. (2008). Gestión del Conocimiento en las Organizaciones Fundamentos, Metodología y Praxis. Ediciones Trea S.L. España.

Ponjuan, D. (1998). Gestión de Información en las organizaciones principios, conceptos y aplicaciones. Serie Gestión de Información. Universidad de Chile.

O'Sullivan, C. (2001). Revista. ¿Es la alfabetización en información relevante en el mundo real? Vol. 30, núm. 1.

Robles, H (2010). La economía basada en el conocimiento, las condiciones de los Estados Mexicanos. Consultado el 08 de abril de 2014, de <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n49/bienal/Mesa%2012/HectorRobles.pdf>.

R. Paúl (2002). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 18, núm. 2-3. España. Página. 134.

Sabino, C (2002). El Proceso de Investigación. El Cid Editor. Caracas.

Serie 22 de Manuales. Naciones Unidas 2002. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Chile. Pág. 33  
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/7/12167/manual22.pdf>.

Schein, E. (2004). La cultura organizacional y el liderazgo

Viracachá, M. (2012). Diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento para el Sistema de Bibliotecas de la Universidad de los Andes. Tesis de Maestría. Universidad de los Andes. Bogota.

<http://www.sunai.gob.ve/index.php/formacion>. Consultado el 24 de marzo de 2014.

<http://cef.seniat.gob.ve/webcef/index.php/somoscef>. Consultado el 24 de marzo de 2014.

# **ANEXOS**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>ITEMS</b>
Diagnosticar como es el comportamiento del personal de la Gerencia de Recursos Humanos en el intercambio de información durante su jornada laboral.	Comportamiento en el Intercambio de Información	Habilidades Sociales	Características del Comportamiento del Personal: -Conducta -Comunicación -Interacción	1,6,7,8,9,13,14,16,18
Identificar las variables que obstaculizan el intercambio de información en la Gerencia Recursos Humanos de CENCOEX.	Causas que obstaculizan el intercambio de información	Cultural Organizacional Políticas	-Valores -Creencias -Principios -Acciones que ha desarrollado la organización	2,3,4,5
Determinar entre las competencias básicas cual debe manejar las personas que integran la Gerencia de Recursos Humanos, para llevar a cabo el intercambio de información.	Competencia Básica	Competencia Informacional	-Interacción -Comunicación -Toma de decisión -Manejo y Resolución de Conflictos	10,11,12,15,17,19,20
Proponer un manual de gestión de conocimiento dirigido al personal de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.	Manual	Gestión de Conocimiento	-Objetivo -Alcance -Responsables de aplicar el manual -Desarrollo de Competencias Observables	

## **ENCUESTA**

Estimado (a),

Se solicita su colaboración para responder el siguiente instrumento, que tiene como objetivo principal recolectar información para la elaboración de un manual de Gestión de Conocimiento orientado a los funcionarios de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.

Al respecto, para contestar la encuesta se le sugiere las siguientes instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta, antes de responder.
- Responda de forma clara y sincera.
- Si presenta duda diríjase al facilitador.

La información que usted suministre será tratada de manera confidencial y sólo se empleará con fines académicos.

Gracias por su colaboración



<b>Centro Nacional del Comercio Exterior</b>						
<b>Nombre del Departamento:</b>						
<b>Fecha :</b>						
<b>Cargo que desempeña:</b>						
<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>ALGUNA VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
1	Es usted participe de actividades de inducción dentro de su área de trabajo					
2	Los miembros conocen la misión, visión y valores de la organización.					
3	Considera usted que la organización toma en cuenta el punto de vista personal en las actividades laborales.					
4	Dentro de la organización tiene importancia la cultura de cada uno de los trabajadores					
5	Participa en actividades de formación ejecutadas por la institución					
6	Existe entusiasmo y compromiso en el personal de la Gerencia de Recursos Humanos para realizar las labores diarias.					
7	Mantiene una comunicación efectiva y agradable con sus compañeros de trabajo.					
8	La comunicación se ve afectada debido a la ausencia de claridad y precisión en la información que se propicia.					
9	Existe demora por parte del personal de Recursos Humanos al momento de transmitir comunicados, resoluciones, etc....					
10	Los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos se reúnen para realizar trabajos en conjuntos.					
11	Se realiza el análisis de situaciones, a fin de buscar alternativas para solucionar problemas					
12	Cree usted que la Gerencia de Recursos Humanos busca el consenso para luego tomar decisiones adecuadas ante cualquier situación.					
13	Considera usted que existe resistencia al compartir conocimiento e información hacia otra persona en el área de trabajo					
14	En ausencia de una persona en el área de trabajo, es posible que otra asuma las actividades para continuar con el trabajo.					
15	Existe intercambio de información institucional mediante correo, chat, intranet, etc en su jornada laboral.					
16	La transferencia de información se ve limitada por previa indiferencia personales					
17	El intercambio de información institucional es oportuno en su área de trabajo					
18	Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, se hace fácil el acceso a las bases de datos que se manejan en esta área.					
19	El proceso de recuperación de información presenta dificultad para el personal de la Gerencia de Recursos Humanos					
20	La información de los procesos de la gerencia se encuentra a la mano del trabajador del área.					



Caracas, 15 de octubre de 2014

**Estimado (a),**

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en la oportunidad de remitirle adjunto a la presente **“La Guía de Validación del Instrumento a Juicio de Experto”** y de igual forma, solicito su valiosa colaboración en la evaluación y consideración del mismo.

El referido instrumento, tiene como finalidad la recolección de datos e información necesaria en el desarrollo del trabajo de investigación denominado **“Diseño de un Manual De Gestión de Conocimientos Orientado a los Funcionarios de la Coordinación de Gestión Del Conocimiento del Centro Nacional del Comercio Exterior”**. Al mismo tiempo, se hace entrega de una matriz de preguntas o juicios conformada por ocho (8) ítems.

El referido instrumento se presenta en numeración correlativa, necesaria para su control y tabulación, es decir, su información es de absoluto celo profesional y se garantizará la imperiosa reserva del caso.

Agradeciendo de antemano su valioso aporte para el logro de la presente investigación, se despide.

**Atentamente,**

---

**Urgiles Carrero Yanibely**



Fecha: \_\_\_\_\_

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**  
**MATRIZ DE ANÁLISIS DE JUICIO DE EXPERTOS**

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_ C.I: \_\_\_\_\_  
Nivel Académico \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Nº	PREGUNTAS	VALORACIÓN		
		BUENA	REGULAR	DEFICIENTE
1	El instrumento recoge información que permita dar respuesta al problema de investigación			
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio			
3	La estructura del instrumento es adecuada			
4	Las interrogantes corresponden a los objetivos del estudio			
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento			
6	Las preguntas presentadas son claras y entendibles			
7	El número de preguntas es adecuado para su aplicación			
8	Se observa buena redacción y ortografía en las interrogantes realizadas			

OBSERVACIONES

Firma: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO LICENCIADA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

*“Diseño de un Manual De Gestión de Conocimientos Orientado a los Funcionarios de la Coordinación de Gestión Del Conocimiento del Centro Nacional del Comercio Exterior”.*

**Guía de validación de Instrumentos.- Juicio de Expertos.**

**Instrucciones:**

El instrumento que se presenta es para validar el cuestionario que se aplicará durante el desarrollo de la investigación.

Lea el instrumento y marque con una (x) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

**-Pertinencia:** relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.

**-Redacción:** interpretación unívoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.

**-Adecuación:** correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.

Gracias por su colaboración



PREGUNTAS/ ITEMS	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1- Es usted participe de actividades de inducción dentro de su área de trabajo									
2- Los miembros están comprometidos con la misión, visión y valores de la organización									
3- Considera usted que la institución toma en cuenta el punto de vista personal y cultural de cada uno de sus miembros									
4- Existe entusiasmo y compromiso en el personal de la Gerencia de Recursos Humanos para realizar las labores diarias									
5- Mantiene una comunicación efectiva y agradable con sus compañeros de trabajo									
6- La comunicación se ve afectada debido a la falta de claridad y precisión en la información que se propicia									
7- Existe demora por parte del personal de Recursos Humanos al momento de transmitir comunicados, resoluciones, etc.									
8- Los miembros de la Gerencia de Recursos Humanos se reúnen para realizar trabajos en conjuntos.									
9- Se realiza el análisis de situaciones, a fin de buscar alternativas para solucionar problemas									
10- Cree usted que la Gerencia de Recursos Humanos busca el consenso para luego tomar decisiones adecuadas ante cualquier situación.									
11- Considera usted que existe resistencia al compartir conocimiento e información hacia otra persona en el área de trabajo									



12- En ausencia de una persona en el área de trabajo, es posible que se comparta el conocimiento del área y otra persona asuma las actividades para continuar con el trabajo.									
13- Considera usted que el intercambio de información se ve afectado debido a actitudes negativas de los trabajadores									
14- Existe intercambio de información institucional mediante correo, chat, intranet, etc en su jornada laboral.									
15- La transferencia de conocimiento se ve limitada por previa indiferencia personales									
16- El intercambio de información institucional es oportuno en su área de trabajo									
17-Dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, se hace fácil el acceso a las bases de datos que se manejan en esta área.									
18-Se hace engorroso el proceso de recuperación de información									
19-La información de los procesos de la gerencia se encuentra a la mano del trabajador del área.									
20-Participa en actividades de formación ejecutadas por la institución									

**Nombres y Apellidos** \_\_\_\_\_ **C.I:** \_\_\_\_\_

**Nivel Académico** \_\_\_\_\_ **Cargo** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_ **Firma** \_\_\_\_\_

**Apreciación:**

**B= BUENO:** El indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.

**R= REGULAR:** El indicador no llega al mínimo aceptable pero se acerca a él.

**D= DEFICIENTE:** El indicador está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

# INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## Contenido

---

- (1) Propósito del Manual de Gestión del Conocimiento
- (2) Aplicabilidad
- (3) Propósito del Instructivo del Manual de Gestión del Conocimiento.
- (4) Responsabilidades
- (5) Disponibilidad
- (6) Estructura
- (7) Formato

- (1) **Propósito del Manual de Gestión del Conocimiento:** El manual tiene como propósito plasmar las normas, estándares, procedimientos, herramientas, estrategias y métodos necesarios para facilitar el intercambio de información entre los empleados que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos de Cencoex.
- (2) **Aplicabilidad:** El Manual de Gestión del Conocimiento se aplicará de conformidad con lo establecido en cada capítulo, a los: Coordinadores, Analistas Administrativos, Asistentes Administrativos, Transcritores, Secretaria de la Gerencia de Recursos Humanos de Cencoex.
- (3) **Propósito del Instructivo para la elaboración del Manual de Gestión del Conocimiento:** Describir como está estructurado el Manual de Gestión del Conocimiento a fin de facilitar su uso y aplicación, definir las pautas que guían su elaboración, actualización, publicación y disponibilidad.
- (4) **Responsabilidades:**
- **Vicepresidencia de Administración:** tendrá como responsabilidad la aprobación del manual de Gestión del Conocimiento. Asimismo todos los cambios que se hagan al Manual diseñado, serán promulgados por el Administrador o su designado.
  - **Gerencia de Recursos Humanos:** La gerente de Recursos Humanos administra el manual, a través de las coordinaciones que conforman la Gerencia de Recursos Humano, estos serán los responsables de revisar, conversar, actualizar y distribuir el manual al resto del personal.



- (5) **Disponibilidad:** El manual de Gestión de Conocimiento estará a disposición de todos los empleados de la Gerencia de Recursos Humanos de Cencoex. El mismo se podrá consultar en las Normativas Internas del INTRANET.
- (6) **Estructura del Manual de Gestión del Conocimiento:** están compuesto por capítulos, los cuales desarrollan el contenido a tratar.
- **Índice numérico:** se detalla los capítulos que constituyen al manual y el número de página a la que corresponde.
  - **Introducción:** presentación del manual, compuesta por el propósito, alcance y responsable de su aplicación.
  - **Instrucciones para el uso del manual:** pautas para mejorar el uso del contenido del manual.
  - **Cuerpo principal:** desarrollo de los procesos estratégicos para facilitar el intercambio de información entre miembros que conforman la Gerencia de Recursos Humanos de Cencoex.
  - **Glosario:** términos utilizados en el contenido del manual.
  - **Apéndice:** inclusión de ilustraciones, formularios y gráficos.
- (7) **Formato:** el manual de Gestión del Conocimiento será impreso en hoja blanca, utilizando una sola cara de la misma, a fin de facilitar la actualización del manual. Por otro lado, el texto estará constituido por letra Arial, tamaño 12 a doble espacio, con un margen izquierdo y derecho de 3 cm, y un margen inferior y superior de 2 cm.

# **MANUAL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Caracas, Noviembre 2014**

**Elaborado por: Yanibely Urgiles**

## ÍNDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Objetivo, aplicabilidad, responsables</b> .....	4
<b>Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX</b> .....	5
<b>Instrucciones para el uso del manual</b> .....	6
<b>Herramientas y estrategias para el intercambio de información</b> .....	7
Capítulo I: Creación y Generación de Información.....	8
Capítulo II: Captura y Almacenaje de Información.....	9
Capítulo III: Acceso y Transferencia de Información.....	10
<b>Glosario</b> .....	11

## ***INTRODUCCIÓN***

El presente manual de Gestión de Conocimiento del Centro Nacional del Comercio Exterior, tiene como propósito plasmar las normas, estándares, procedimientos, herramientas, estrategias y métodos necesarios para facilitar el intercambio de información entre los empleados que laboran en la Gerencia de Recursos Humanos.

Este documento es de observancia general, como instrumento de información y consulta en todas las áreas que conforman el Centro Nacional del Comercio Exterior.

El presente manual de Gestión del Conocimiento, es producto de un trabajo de actualización y adecuación de las estructuras organizativas y funcionamiento del nuevo Centro Nacional del Comercio Exterior, basada en el diagnóstico estratégico realizado.

Resulta preciso indicar que las acciones señaladas en el presente manual, podrán mejorarse en la medida que los procesos sean cada vez más prácticos y automatizados, lo cual permitirá alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de los procesos que se ejecutan en la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.

***Objetivo:***

Proporcionar la información necesaria a la Gerencia de Recursos Humanos del Centro Nacional del Comercio Exterior, con el fin de dar a conocer herramientas y estrategias para facilitar el intercambio de información en el personal que integra a esta área.

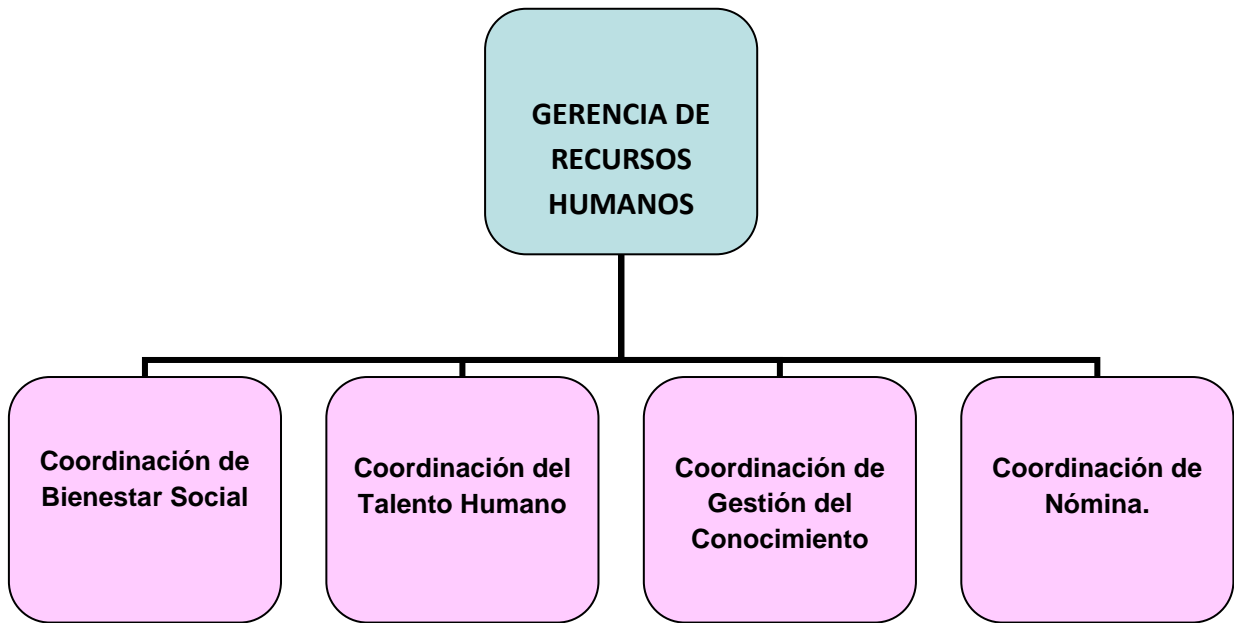
***Aplicabilidad:***

El manual de Gestión del Conocimiento se aplicará a los: Coordinadores, Analistas Administrativos, Asistentes Administrativos, Transcritores y Secretaria de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX.

***Responsables***

La gerencia de Recursos Humanos tiene el compromiso de administrar el manual, a través de las coordinaciones que la conforman, estos serán los responsables de revisar, conversar, actualizar y distribuir el manual al resto del personal.

***Organigrama de la Gerencia de Recursos Humanos de CENCOEX***



## ***INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL***

1. Dar a conocer el manual de Gestión de Conocimiento al momento de ingresar nuevo personal a la organización.
2. Leer detenidamente cada una de las herramientas y estrategias que proporciona este manual.
3. Aplicar las herramientas y estrategia plasmadas en el manual durante su jornada laboral para obtener el intercambio de información en la Gerencia de Recursos Humanos.
4. Difundir el contenido de este manual con todo el personal que integra la Gerencia, para logra la mejora de las actividades asignadas.

## HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS PARA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

### *CAPÍTULO I: Creación y Generación de Información*

- **Mapas de conocimientos:** Realizar mapas que permitan revelar los recursos de conocimientos como capacidades, competencias, documentos, procedimientos, tecnologías que estén vinculados a sus áreas de trabajo.
- **Asignaciones de Grupos:** crear grupos o unidades en cada área, responsables de obtener la información sobre el trabajo que se realiza y las experiencias positivas o negativas, para así generar un nuevo conocimiento para las otras áreas.
- **Alquiler de conocimiento:** incorporar temporalmente un nuevo conocimiento a la organización, es decir contratar consultores, que posean conocimientos de administración cambiaria.
- **Creación de redes o microcomunidades del conocimiento:** organizar grupos pequeños de diez personas por área, a fin de realizar intercambio de conocimientos virtuales.



## ***CAPÍTULO II: Captura y Almacenaje de Información***

- **Crear mapas mentales** los cuales representaran el conocimiento, mediante dibujos, figuras, gráficos y líneas de diferentes grosores.
- **Trabajar con repositorio electrónico**, los cuales maneja las preguntas más frecuentes incluyendo las respuestas, que suelen plantearse los miembros de la organización en su praxis cotidiana. Este repositorio debe tener acceso a consulta y recuperación de registros.
- **Trabajar con tecnologías de la información basadas en la informática y las redes sociales.** Es decir, la institución a través del conocimiento intranet y las bases de datos le permitirán a los miembros de la organización, almacenar archivos electrónicos en directorios comunes para hacerlos fácilmente accesibles al resto de los compañeros.
- **Trabajar con boletines electrónicos** que le permitirán a los individuos de la organización enviar mensajes a un director público electrónico que pueda ser leído por todos los miembros de la organización.
- **Organizar centros de conocimiento**, los cuales estarán conformados por expertos para recoger y suministrar acceso a la experiencia de la institución en temas específicos de cada área.
- **Creación de espacios de investigación** que permitan las consultas de documentos, libros, revistas, periódicos, etc.

### ***CAPÍTULO III: Acceso y Transferencia de Información***

- **Trabajar con sistemas** que permitan el fácil acceso a la información y la transferencia de conocimiento.
- **Transferir conocimientos hacia otras organizaciones** mediante talleres y charlas.
- **Utilizar medios como chat, bloc de notas, correos electrónicos** para construir mensajes y productos de conocimiento generados de manera colectiva entre las y los participantes de las experiencias sistematizadas.
- **Preparar videosconferencias** de temas que sean de interés para la organización.
- **Formular nuevas ideas** a partir de las interacciones o discusiones con otras personas y a partir de la propia reflexión.
- **Aplicar los conocimientos y habilidades** adquiridos académicamente a los problemas y situaciones de la vida real.
- **Sensibilización al capital humano** sobre la Gestión del Conocimiento.

## **GLOSARIO**

**Capital Humano:** conjunto de conocimientos, experiencias, motivación, habilidades de razonamiento, etc., que poseen las personas y grupos dentro de la organización, y representa la fuente más importante de innovación y renovación estratégica de las empresas.

**Conocimiento:** es el razonamiento acerca de la información y los datos para activamente, permitir efectuar la solución de problemas, toma de decisiones, aprendizaje y experiencia.

**Estrategia:** alternativa de la organización para conseguir la misión y objetivos que ha elegido.

**Estructura Organizacional:** es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

**Generación de conocimiento:** conjunto de actividades de creación, adquisición, síntesis, funciones y adaptabilidad de conocimientos.

**Gestión:** Actividad controlada para dirigir y coordinar una organización.

**Gestión del Conocimiento:** conjunto de actividades relacionadas con la dirección y administración de la totalidad de flujos de conocimientos en la organización.

**Información:** conjunto de datos ordenados, organizados que aporta utilizado adquiere carácter relevante para una persona o grupo determinado.

**Mapas de conocimientos:** son directorios que facilitan la localización del conocimiento dentro de la organización mediante guías y listados de personas o documentos, por área de actividad o materias de dominio.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada de resultados.

**Repositorio:** sitio centralizado donde se almacena y mantiene información digital, habitualmente bases de datos o archivos informáticos.

## PLAN DE TRABAJO

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Proporcionar conocimiento, información, experiencias y habilidades	Generar un nuevo conocimiento	Comunicación	Realizar mapas de conocimiento	Gerencia de Recursos Humanos.
Intercambiar información y conocimiento en las áreas de trabajo		Trabajo en equipo	Crear grupos o unidades en cada área, para obtener la información sobre el trabajo que se realiza.	Gerencia de Recursos Humanos.
Incorporar temporalmente un nuevo conocimiento a la organización		Interacción	Organizar talleres. Convocar a los participantes.	Gerencia de Recursos Humanos.
Compartir conocimiento, ideas y experiencias vividas durante la jornada laboral.	Capturar y almacenar información	Conocimiento Experiencia	Crear mapas mentales mediante dibujos, figuras, graficas.	Gerencia de Recursos Humanos.
Habilitar espacios para la consulta de libros, revistas, periódicos, etc...		Aprendizaje	Organizar centros de conocimiento y espacios de investigación	Gerencia de Recursos Humanos. Gerencia de Administración
Adecuar las tecnologías de la información para el intercambio y almacenamiento de información en la organización		Información	Trabajar con repositorios electrónicos. Redes Sociales. Intranet	Gerencia de Innovación y Tecnología

Facilitar los accesos a la información	Acceder y transferir información	Información	Trabajar con sistemas de fácil acceso. Utilizar medio como chat, bloc de notas y correos electrónicos	Gerencia de Recursos Humanos. Gerencia de Innovación y Tecnología
Intercambiar conocimiento e información con organizaciones del Sector Público		Conocimiento	Preparar foros, charlas y videoconferencias para otras instituciones del Estado	Gerencia de Recursos Humanos.

## PLAN DE FORMACIÓN

---

### **Taller: Manual de Gestión del Conocimiento**

**Objetivo:** Proporcionar herramientas y estrategias necesarias para desempeñar de manera eficiente el intercambio de información en la Gerencia de Recursos Humanos.

**Dirigido a:** Personal de todos los niveles que requieran fortalecer sus competencias para compartir información.

**Metodología:** El taller es práctico participativo. En todos los capítulos se realizarán ejercicios prácticos para la fijación de conocimiento.

**Número de participantes por grupo:** 15 personas

**Contenido:** Herramientas y estrategias para facilitar:

- **Capítulo I: Creación y Generación de Información.**
- **Capítulo II: Captura y Almacenaje de Información.**
- **Capítulo III: Acceso y Transferencia de Información.**

**Horario de ejecución del taller:**

- ✓ Desde las 8:00 AM a 4:00 PM., con dos intervalos de descanso (break) de 15 minutos cada uno, uno en la mañana y uno en la tarde y una hora para el almuerzo.
- ✓ Es necesario que los participantes asistan al 90% de las horas del talleres para podersele otorgar el certificado de asistencia.

- ✓ La fecha para la realización de los cursos será fijada el primer jueves de cada mes, para personal antiguo y para el personal nuevo ingreso, el primer viernes de cada mes.

**Incluye:**

- ✓ Manual y materiales para el curso en CD.
- ✓ Certificados para los participantes
- ✓ Video Beam, pantalla, rotafolio con papel, marcadores
- ✓ Refrigerios AM y PM para los participantes
- ✓ Almuerzo para el instructor.

**Instalaciones:** Sede Centro Nacional del Comercio Exterior, piso 2, sala 2B.