



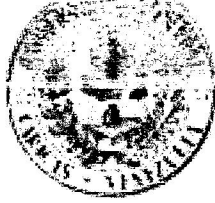
**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN GERENCIA**

**Modelo para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y
Medianas Empresas Venezolanas de Consultoría**

**Tesis Doctoral presentada ante la
Universidad Central de Venezuela como
requisito parcial para optar al Grado
de Doctor en Gerencia**

**Autor: MSc Ing. Ángel Olivera
Tutor: Dr. Prof. Jesús Silva**

Caracas, julio 2015

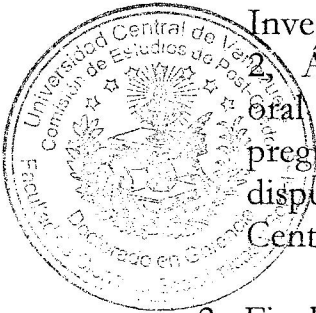


UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

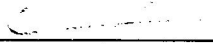
VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del Jurado designado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y por el Consejo de Estudios de Postgrado de la Universidad Central de Venezuela para examinar la Tesis Doctoral titulada **MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS VENEZOLANAS DE CONSULTORÍA** presentada por el cursante **ÁNGEL OLIVERA**, Cédula de Identidad N° **E-81.516.151**, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado de **DOCTOR EN GERENCIA**, dejan constancia de lo siguiente:


1. Leída como fue dicha Tesis por cada uno de los miembros del Jurado, se fijó el día 03 de julio de 2015, a las 10:00 am. para que el autor la defendiera en forma pública, lo que este hizo en el edificio del Instituto de Investigaciones de Ciencias Económicas y Sociales Rodolfo Quintero, piso Área de Postgrado en Ciencias Sociales, sala 2, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió satisfactoriamente a las preguntas que le fueron formuladas por el Jurado; todo ello conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Central de Venezuela.
2. Finalizada la defensa pública de la Tesis, el Jurado decidió **aprobarla**, por considerar, sin hacerse solidario de las ideas expuestas por el autor, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado y por cuanto la investigación realizada es un aporte original, mediante el cual se evidencian la fundamentación teórica y el uso de la metodología apropiada en la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas venezolanas de consultoría, a través de la gerencia.



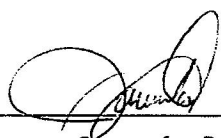
En fe de lo cual se levanta la presente acta, a los tres días del mes de julio del año dos mil quince, dejándose también constancia de que conforme a la normativa jurídica vigente, actuó como Coordinador del Jurado, el tutor, Dr. Jesús Silva.



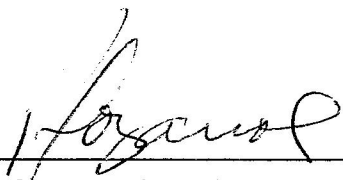
Dr. Esmelin Graterol
C.I. N° 5.003.541
Miembro Principal



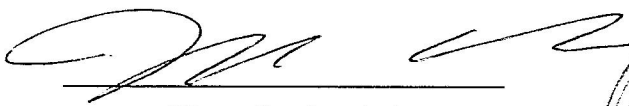
Dr. Manuel Castillo
C.I. 4.253.093
Miembro Principal



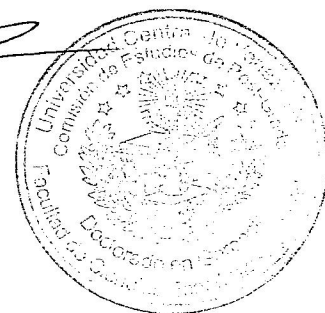
Dra. Judith Canelón
C.I. N° 6.841.350
Miembro Principal



Dr. Asdrábal Lozano
C.I. N° 3.684.389
Miembro Principal



Dr. Jesús Silva
C.I. N° 2.931.361
Tutor - Coordinador



Índice General

Nº	Contenido	Pág.
	Índice General	2
	Índice de Cuadros	4
	Índice de Figuras	5
	Dedicatoria	7
	Agradecimiento	8
	Resumen	9
	Introducción	11
1.	El Problema de la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	14
2.	Fundamentos teóricos relativos a la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	28
3.	Marco Metodológico aplicado a la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	115
4.	Análisis e Interpretación de la información recopilada	144
5.	El Modelo de Gestión del Conocimiento para las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	199

Índice General (Continuación)

Nº	Contenido	Pág.
6.	Reflexiones	253
7.	Fuentes consultadas	266
8.	Sitios web consultados	292
	Anexos	298

Índice de Cuadros

Nº	Contenido	Pág.
01	Alcance de la investigación	27
02	Las formas de conversión del conocimiento según Nonaka y Takeuchi	69
03	Síntesis de las raíces etimológicas respecto al término Gestión	77
04	Base Legal existente en Venezuela en materia de Conocimiento	114
05	Base Legal existente en Venezuela en materia de PyMEs	114
06	Base Legal existente en Venezuela en materia de Consultoría de Empresas	115
07	Criterios Metodológicos Aplicados en el Proyecto de Investigación	117
08	Relación de los Ejes de Investigación con las Posturas Metodológicas	124
09	Tipos de Muestreo en la Investigación Cualitativa	142
10	Perfil de los Informantes	150
11	Objetivo Específico 1 y Citas seleccionadas	155
12	Objetivo Específico 2 y Citas seleccionadas	164
13	Objetivo Específico 3 y Citas seleccionadas	177
14	Objetivo Específico 4 y Citas seleccionadas	195
15	Gestión Organizacional y el Uso de los Recursos	213
16	Gestión del Conocimiento y la Transformación de los Recursos	217

Índice de Figuras

Nº	Contenido	Pág.
01	Procesos seguidos en el Método de la Investigación Cualitativa con el Atlas.ti©	153
02	Objetivo Específico 1 – Red de Relaciones	160
03	Objetivo Específico 2 – Red de Relaciones	170
04	Actores principales de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	171
05	Conglomerado (Cluster) de organizaciones vinculadas a las PyMEs Venezolanas y la Consultoría de Empresas	175
06	Objetivo Específico 3 – Red de Relaciones (Completa)	186
07	Objetivo Específico 3 – Red de Relaciones (Sección 1)	187
08	Objetivo Específico 3 – Red de Relaciones (Sección 2)	188
09	Objetivo Específico 3 – Red de Relaciones (Sección 3)	189
10	Objetivo Específico 4 – Red de Relaciones	198
11	Componentes del Modelo de Gestión	206
12	La cultura es como un <i>iceberg</i>	209
13	Analogía del uso de la Manzana como Recurso, Capital y Activo	219

Índice de Figuras (Continuación)

Nº	Contenido	Pág.
14	Diagrama general del Modelo de Gestión del Conocimiento para las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	223
15	Diagrama detallado del proceso 3. Desarrollar el Modelo de GC para las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	225
16	Diagrama detallado del proceso 3. Posibilidades en la interacción simultánea entre los componentes debido a la complejidad	226
17	Diagrama detallado del proceso 3.1 Desarrollar la Cultura Organizacional para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	228
18	Diagrama detallado del proceso 3.2 Desarrollar las Estructuras para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	231
19	Diagrama detallado del proceso 3.3 Desarrollar los Recursos para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	238
20	Diagrama detallado del proceso 3.4 Desarrollar los Procesos para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	244
21	La transformación del conocimiento en el Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas	249

Dedicatoria.

A Dios, por tenerlo como guía en mis pensamientos y mis acciones.

A mi familia, por apoyarme en mi desarrollo personal, académico y profesional.

A mis colegas docentes del PostGrado en Ciencias Administrativas y compañeros de estudios doctorales, por su ánimo, preocupación e interés en que terminara este trabajo; en especial a: Carmen Aurora Matteo, Armida Fernández, Alexis Aponte, Rubén Tirado, Julio Daly, Héctor Yáñez, Javier Mendoza, Allan Azocar, Raúl Olay y Alejandro Díaz (qepd).

A los cursantes del Doctorado en Gerencia, para que este trabajo les sirva como incentivo y sigan manteniendo su esfuerzo y concentración durante sus estudios y la preparación de su tesis.

A los ejecutivos y profesionales de la actividad consultora de empresas, para que dispongan de una herramienta que les pueda apoyar productiva y competitivamente en sus intervenciones organizacionales.

A las PyMEs venezolanas que se dedican a la consultoría de empresas, para que sigan aportando valor en sus procesos y resultados y que se fortalezcan en su rol desarrollador, difusor y promotor de conocimiento.

A la Universidad Central de Venezuela, como mi *Alma Mater* en mi etapa formativa doctoral.

Agradecimiento.

Al Profesor Doctor Jesús Silva, por haber mantenido y diferenciado los roles de amigo, colega, docente y tutor. Su compromiso humano, sabios consejos y pertinentes intervenciones; fueron fundamentales para que esta investigación doctoral haya tomado el fondo y la forma que aquí se presenta.

A los Profesores Doctores Esmelin Graterol y Mirtha Rivero, quienes con su motivación, orientación y revisión de los escritos me ayudaron a entender el significado y el resultado esperado de una investigación doctoral.

Al Profesor Doctor Nelson Lara, por su motivación y apoyo constante.

A los miembros del Comité Académico del PostGrado en Ciencias Administrativas, quienes me concedieron las facilidades como docente para que cursara el Doctorado en Gerencia.

Al Profesor Doctor Julio Corredor, por dirigir y mantener el Doctorado en Gerencia otorgando una oportunidad para seguir creciendo y aportando a la Universidad, las organizaciones y la sociedad venezolana.

A mis profesores del Doctorado en Gerencia, por su compromiso, dedicación y aporte humano y profesional en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

A Deborah Ávila, Scarlett Correa, Elsy Carrizo, Yanet Melo, Marlene Rodríguez y Luis Boada; por su expresión de apoyo y compañerismo durante mis estudios y la preparación de la Tesis.

Modelo para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas Venezolanas de Consultoría

Autor: MSc Ing. Ángel Olivera
Tutor: Profesor Dr. Jesús Silva

Resumen.

La presente Tesis Doctoral aborda el tema de un modelo de gestión del conocimiento para las pequeñas y las medianas empresas (PyMEs) venezolanas que trabajan en la consultoría de empresas. El modelo propuesto es teórico y fue desarrollado integrando cuatro perspectivas generalmente empleadas en las investigaciones sociales (ontológica, epistemológica, axiológica y praxeológica), tres posturas que adoptó el autor (estructuralista, fenomenológica y hermenéutica) y el uso de tres teorías principales: General de Sistemas de Bertalanffy, Pensamiento Complejo de Morin y Sistemas Complejos de García; y como soportes técnicos la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin y el software de minería cualitativa Atlas.ti©. La orientación de la investigación fue cualitativa y cuantitativa, destacándose la segunda por la recopilación a través de informantes empleando entrevistas a profundidad cuyas opiniones fueron procesadas con el software Atlas.ti©.

La construcción del modelo teórico se hizo a partir de cuatro componentes clave para la conformación de un modelo de gestión organizacional: cultura, estructura, recursos y procesos. La integración de estos cuatro componentes garantizará que el conocimiento en una organización se administre según el criterio de gestión, tal como generalmente se hace con las personas, el dinero, la planta física, los materiales, los servicios. Esto último deja de lado que, para administrar el conocimiento se requiere necesariamente de un software, programa computarizado o plataforma tecnológica; entendiéndose más bien que estos se deben emplear como habilitadores de un modelo de gestión y no como un fin de éste.

Para la implementación exitosa del modelo teórico se requieren de factores personales, económicos, tecnológicos y organizacionales; descritos en esta investigación en la forma de cultura, estructura, recursos y procesos. El autor espera que este modelo pueda ser incorporado en las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas, de manera que les sirva como un instrumento para fortalecerse de manera productiva y competitiva frente a los retos y oportunidades del Siglo XXI.

Palabras clave:

Modelo, Modelo Teórico, Gestión, Gestión del Conocimiento, PyMEs, consultoría.

Model for Knowledge Management in the Small and Medium-sized Enterprises of Venezuelan Consultancy

Author: MSc Ing. Ángel Olivera

Tutor: Profesor Dr. Jesús Silva

Abstract

This doctoral thesis deals with the issue of a model of knowledge management for small and medium-sized companies (SMEs) that Venezuelan working as consultants for companies. The proposed model is theoretical from the methodological point of view, was developed by integrating four prospects generally employed in social research (ontological, epistemological, axiological and praxeological), three postures adopted by the author (structuralist, phenomenological and hermeneutical) and the use of three major theories: General Systems of Bertalanffy, Complex Thought of Morin and Complex Systems of Garcia; and and as supports technical Grounded Theory by Strauss and Corbin and qualitative mining software Atlas.ti©. The orientation of the research was qualitative and quantitative, highlighting the second by its collection through informants through in-depth interviews whose views were processed by the software Atlas.ti©.

The construction of the theoretical model was based on four key components for the shaping of a model of organizational management: culture, structure, resources and processes. The integration of these four components will ensure that the knowledge in an organization is administered at the discretion of management, as is done with the people, the money, the physical plant, materials, service. The latter leaves aside that, the administration of the knowledge is necessarily with software, computerized program or technology platform; understanding rather than these should be used as enablers of the management model and not as an end of this.

For the successful implementation of the theoretical model require the integration of personal factors, economic, technological and organizational; described in this research in the form of culture, structure, resources and processes. The author hopes that this model can be incorporated into the small and medium-sized companies (SMEs) that Venezuelan working as consultants for companies, so that they serve as an instrument to be strengthened in a productive manner and competitive with the organizational challenges and opportunities of the twenty-first century.

Key words: Model, Management, Knowledge management, PyMES, consultancy.

Introducción.

La elección del tema responde a la motivación y vivencias que tiene el autor en los últimos veinticinco años en su rol de docente en el PostGrado en Ciencias Administrativas (PCA) de la Comisión de Estudios de Postgrado (CEAP) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y en el rol de consultor de empresas como actividad profesional independiente.

En esta investigación convergen tres temas centrales: la gestión del conocimiento, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) venezolanas y la actividad de la consultoría de empresas. En términos espaciales, la investigación está acotada a las PyMEs venezolanas que se dedican a la actividad de consultoría de empresas. En lo temporal, está proyectada al futuro por cuanto se presenta un modelo para ser aplicado en una instancia posterior a la aprobación de esta investigación.

Los temas tratados tienen que ver con el momento de interés y de oportunidad que la sociedad le viene demandando. Por un lado, el conocimiento es un tema de relevancia global. Nadie discute que el conocimiento es un asunto importante en cualquier organización. De su parte, las PyMEs, en Venezuela, están siendo consideradas como motores del desarrollo socio-productivo y en la actualidad tienen algunas concesiones y prerrogativas respecto a otras organizaciones como las grandes empresas y las corporaciones. Por último, la actividad de consultoría ha crecido y es demandada por empresas e instituciones quienes requieren de estos servicios debido a que les resulta más conveniente contratar a una firma consultora que reclutar y/o formar a un especialista al interior de su organización. En algunas oportunidades la consultoría es contratada para acciones puntuales, recibir soluciones de inmediato y abordar situaciones poco conocidas.

En la investigación, el autor se planteó crear un modelo para administrar la cultura, los procesos, las estructuras y los recursos vinculados a la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas de la consultoría de forma que sea un medio para que estas organizaciones afronten de mejor manera las oportunidades y los desafíos del Siglo XXI. El objetivo central está enfocado en la formulación descriptiva y prescriptiva de los elementos que constituyen el modelo y la forma en que estos interactúan entre sí y con las entidades de su entorno.

La presente investigación se consideró importante, porque se presume beneficiará directamente a las PyMEs de consultoría debido a que estas organizaciones producen y transmiten conocimiento a sus clientes, usuarios o beneficiarios como parte de sus servicios profesionales. Estas transacciones son directas, persona a persona, en forma de servicios de consultoría, asesoría, capacitación, enseñanza; entre otros medios. En una forma indirecta, persona a objeto, incorporado el conocimiento en documentos (estudios, diagnósticos, proyectos, informes, artículos, *papers*, etc.) o a cosas (maquinarias, equipos, herramientas, artefactos).

Como parte de los elementos epistemológicos, la investigación se propuso aportar soluciones a un problema actual de las organizaciones venezolanas impactando además en las condiciones socio-económicas del país con un modelo de gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas de la consultoría que sea probado, práctico y de acceso libre. Adicionalmente, a la incorporación de nuevos conocimientos y saberes, éstos también estarán disponibles para los actores de las organizaciones, la consultoría, profesionales y personas interesadas.

En referencia a los elementos metodológicos considerados, en esta investigación se han alineado en forma lógica y coherente el planteamiento, las interrogantes y los objetivos; de forma que garanticen una producción teórica e

innovadora en los saberes de la administración y la gerencia del conocimiento para las PyMEs venezolanas de la consultoría.

En el presente trabajo se incluyen las secciones relativas al objeto de estudio (planteamiento, formulación, objetivos, justificación, importancia y delimitación), el marco teórico (antecedentes investigativos, bases teóricas, legales y epistemológicas), marco metodológico (postura, justificación de la elección e instrumentos), análisis de la información recopilada, reflexiones sobre los hallazgos y los resultados, y, referencias de las fuentes consultadas.

El contenido de este trabajo de investigación es presentado por el autor para ser evaluado como Tesis Doctoral en el marco académico del Doctorado en Gerencia del Postgrado en Ciencias Administrativas (PCA) de la Comisión de Estudios de Postgrado (CEAP) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad Central de Venezuela (UCV).

1. El Problema de la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

1.1 Planteamiento y formulación del problema.

En el actual Siglo XXI, el avance tecnológico, el cambio en las relaciones y en las formas de operar, la intensificación de los competidores a nivel global; están generando en las organizaciones modos de funcionar y formas de concebir el trabajo en los que priman nuevos conocimientos. Esta situación, está llevando a nuevas reglas y prácticas organizacionales y sociales que privilegian al hombre, al individuo, a la persona, al ciudadano, al ser humano.

Las organizaciones, en especial de servicios profesionales, consideran al conocimiento como una fuente de valor y de enriquecimiento dándole importancia a su creación, transferencia y aplicación. De esta manera requieren manejar el conocimiento como un elemento clave tal como lo hacen con las personas, el dinero, la infraestructura, la tecnología, los materiales, etc. Las organizaciones necesitan una gestión para el conocimiento, es decir una administración efectiva para la cultura, los procesos, las decisiones y las acciones de forma de incrementar el valor de la organización y desarrollar a sus actores clave. Por consiguiente, la idea de plantear una gestión para el conocimiento en las organizaciones, ha sido ardua, dado que éste a diferencia de los otros elementos clave de la organización (personas, dinero, infraestructura, tecnología, materiales) es entendido como intangible y puede estar incorporado en objetos (documentos, archivos, bibliotecas, repositorios, etc.). La cultura organizacional ha venido cambiando y ya se aceptan términos y conceptos tales como: recurso, activo, capital, valor con el complemento de intangible.

En Venezuela, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) están siendo consideradas por el Ejecutivo Nacional como un sector prioritario, esto se colige del marco jurídico a partir del Decreto 1.250 del 14/03/2001 *Ley de*

Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero y el Decreto 1.547 del 09/11/2001 *Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria*. Con ambos instrumentos legales el Ejecutivo Nacional pretende ubicar a las PyMEs como factor fundamental de la dinámica productiva del país, mediante la reestructuración de sus deudas, la recuperación de su capacidad instalada, el financiamiento oportuno, la capacitación, la asistencia técnica y las preferencias en las compras que realice el sector público. De esta forma, cualquier iniciativa o proyecto que se promueva en Venezuela para fortalecer a las PyMEs será entendido y tratado como prioritario.

Por su parte, la actividad de consultoría en Venezuela está conformada en su minoría por transnacionales y grandes empresas locales; y en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (PyMEs) venezolanas y por profesionales individuales en libre ejercicio.

Las consultoras venezolanas, sobre todo las transnacionales y las empresas grandes, vienen trabajando con el conocimiento en algunos procesos como: la creación, transferencia, aplicación y comercialización. El objetivo final de estos procesos está dirigido principalmente al cliente, usuario o beneficiario en el rol de sujeto o depositario del conocimiento.

En opinión del autor, en la mayoría de las PyMEs venezolanas que se dedican a la consultoría de empresas, respecto a la gestión del conocimiento; se observa que:

- Reconocen que, el conocimiento es la fuente principal de su actividad, pero tienen poca o ninguna referencia profesional para administrarlo; prevalecen criterios informales, prácticos, empíricos, subjetivos.
- Usan el conocimiento, como si fuera un recurso organizacional ya establecido, sin importar que también puede ser manejado como un capital o un activo empresarial.

- Dada la velocidad de cambio y la aparición continua de nuevo conocimiento, carecen de formas y de herramientas para actualizarlo, de manera de incorporar el nuevo y desechar el obsoleto.
- Su personal técnico y profesional, está propenso:
 - Al “robo de talentos”, sobre todo por las corporaciones transnacionales y empresas grandes venezolanas de consultoría; impulsado por mejores beneficios socio-económicos,
 - A la incursión en otros sectores laborales, motivados por mejoras salariales; y,
 - A la inmigración territorial, incursión en otros países.
- Algunas de las empresas que valoran el conocimiento:
 - Se centran en administrar los componentes prácticos del conocimiento, tales como: técnicas y herramientas; dejando de lado o dándole menor importancia a los componentes teóricos: conceptos, teorías, principios, fundamentos, modelos.
 - Asumen que la gestión del conocimiento debe estar enfocada en el uso de un *software* especializado, obviando otros factores clave como las personas, la cultura, los procesos, las estructuras, los recursos.

Por otro lado, en Venezuela en el ámbito académico y empresarial, se tienen evidencias del interés que ha despertado la gestión del conocimiento para las PyMEs y también para la actividad de consultoría. Así tenemos:

- La Universidad Central de Venezuela (UCV) en su Postgrado Especialización Organización de Empresas, programa adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES), Comisión de Estudios de Postgrado (CEAP) y Postgrado en Ciencias

Administrativas (PCA); tiene en su currículo la asignatura Técnicas de Consultoría la cual se viene impartiendo regularmente desde el 2004.

- La Universidad Metropolitana (UNIMET) con auspicio de la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM Productividad); en septiembre del 2004 dictó el Programa Formación de Consultores para la PyME.
- La Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), el Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI), la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) y la Corporación Andina de Fomento (CAF); en el 2009 organizaron un Programa de Gobierno Corporativo para PyMEs y Capacitación de Consultores.
- La Universidad de los Andes (ULA) de Mérida y la Fundación para el Desarrollo Sostenible de Venezuela (FUNDES) manejaron en el 2010 y 2011 el Programa de Formación de Consultores Empresariales.
- El Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), creó un Programa de Formación de Consultores denominado Proyecto en Acción (Ver en <http://www.iesa.edu.ve/inicio/2012-junio-28/985=proyecto-en-accion-prepara-a-los-estudiantes-para-la-consultoria>)

Algunos ejecutivos de las PyMEs venezolanas de la consultoría han manifestado su preocupación e interés respecto al manejo del conocimiento. En este sentido, León Emperador, Presidente de Consultoría, Adiestramiento y Desarrollo Integral (CONADI), PyME venezolana de consultoría gerencial manifestó, que para que una empresa consultora tenga clientes y trabajo, el personal consultor debe estar interesado o vinculado al estado del arte sobre el

conocimiento. Laszlo Beke, Presidente de BekeSantos, PyME venezolana de consultoría en gerencia y tecnología de información opinó que, la consultoría actual ya no es la de antes, ahora se tiene el reto de estar integrando o innovando sobre nuevos enfoques para manejar el conocimiento en las organizaciones. Cada vez la facturación por servicios intangibles es mayor. Pero, allí también existe una vulnerabilidad, la dependencia que los consultores en cualquier momento se puedan ir. Eleodoro Ventocilla, Presidente de DKV Asociados, PyME venezolana de consultoría gerencial dijo que, las empresas consultoras y los consultores ofrecen y comercializan intangibles: ideas, diseños, propuestas, estudios, mejoras. Ese intangible, está constituido por conocimiento; ya sea explícito o implícito. En la actualidad con las redes digitales el intangible se puede distribuir sin restricciones de distancia ni de tiempo. Omar Ferrer, Presidente de la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON) manifestó que, las empresas consultoras están participando mucho en cursos, talleres, programas y diplomados dentro y fuera del país sobre el tema del conocimiento. Parece que están comprendiendo que el conocimiento es clave para crecer.

Algunas PyMEs venezolanas que se dedican a la consultoría de empresas, respecto a la gestión del conocimiento; están conscientes de los cambios en el mundo y están incorporando nuevas estrategias y prácticas para abordar la administración del conocimiento en las organizaciones. Así tenemos que:

- Aceptan que, administrar el conocimiento es un factor clave para sobrevivir y tener éxito empresarial.
- Comprenden que, por venta de servicios profesionales basados en el conocimiento se pueden incrementar los ingresos.
- Identifican que, el conocimiento se puede manejar en contextos exclusivamente humanos y también en contextos tecnológicos.

- Reconocen que existen nuevos enfoques para abordar el conocimiento a fin de fortalecer los factores productivos y competitivos.
- Entienden que, se debe reducir la brecha conceptual y procedimental respecto al conocimiento.
- Comprenden que, deben incorporar nuevas estructuras, procesos y recursos para abordar el tema del conocimiento.
- Valoran la cultura organizacional como un factor de éxito en la gestión del conocimiento.
- Aceptan que, el recurso humano es el actor clave para manejar el conocimiento.
- Comprenden que, manejar conocimiento tiene ventajas y también riesgos.

Con las evidencias antes expuestas se hizo necesario conocer las reales causas que condicionan un estado de situación respecto a la gestión del conocimiento y cómo éstas se muestran en las PyMEs venezolanas que trabajan en la consultoría.

Según lo expuesto antes se pudo identificar que, un problema actual en las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas, es que manejan el conocimiento de una forma que no es conveniente para esta época en la cual las organizaciones deben ser productivas y competitivas. La forma idónea es que el conocimiento sea administrado tal como se hace con las personas, el dinero, la infraestructura, la tecnología, los materiales, los servicios. Es decir, a través de una gestión organizacional en la cual se debe tener incorporada una cultura facilitadora, procesos en condición activa, estructuras (políticas, normas, procedimientos, organización) flexibles y actualizadas, y, recursos (personas, sistemas, equipos, servicios) disponibles y oportunos. Se infirió que, el problema

actual de las PyMEs venezolanas dedicadas a la actividad consultora es un problema de gestión organizacional vinculada al conocimiento.

Esta problemática del Siglo XXI de las PyMEs venezolanas consultoras, indujeron al autor a buscar herramientas actuales que sirvieran de apoyo para formular una propuesta que resolviera la identificada situación. Desde el inicio de esta investigación, como elementos del problema surgieron: la gestión, las personas, los procesos, los recursos, las estructuras, la estrategia y el entorno. En primera instancia, al tener presente que una organización, en este caso PyME venezolana consultora, puede considerarse como un sistema; las herramientas a identificar para apoyar el desarrollo de la solución al problema tenían que estar vinculadas a la *Teoría General de Sistemas* de Ludwig von Bertalanffy. A partir de esa condición, se eligieron dos teorías contemporáneas, que vienen teniendo cada vez mayor pertinencia, concernencia y aplicación; y que además, incorporan el concepto de complejidad como característica de los sistemas en los cuales se relacionan. Estas teorías fueron, la *Teoría del Pensamiento Complejo* de Edgar Morin y la *Teoría de los Sistemas Complejos* de Rolando García.

Los factores que influyen en la gestión organizacional como la cultura, las estructuras, los procesos, las personas, la estrategia y el entorno, entre otros; llevaron a tener en cuenta la *Teoría del Pensamiento Complejo* de Edgar Morin para entender y explicar la intrincada y contradictoria dinámica de encuentros y desencuentros de una realidad de avances y retrocesos en todos los órdenes y que influye en el comportamiento de las organizaciones del Siglo XXI. Adicionalmente, tratándose que las organizaciones en estudio (PyMEs de consultoría), manejan procesos que no son aislables y que su totalidad no puede ser descrita ni explicada por la adición o suma de los enfoques independientes de cada uno de sus componentes; llevó a incorporar la *Teoría de los Sistemas Complejos* de Rolando García, la cual permitió representar y comprender la interacción dinámica que se da en las PyMEs de la consultoría. Cómo se

explicará más adelante, el autor integró estas dos teorías de forma que el *Pensamiento Complejo* de Morin sirviera principalmente para el abordaje conceptual del problema, *el qué*; dejando los *Sistemas Complejos* de García para *el cómo*, o la implementación del modelo.

La incertidumbre del entorno, la competitividad del mercado, el desconocimiento y la falta de competencias en el campo gerencial y de consultoría; hace que sea necesario disponer de un modelo de gestión del conocimiento de manera que responda a las demandas del contexto organizacional venezolano facilitando la formulación de estrategias, decisiones y acciones efectivas. Entendiendo, en un primer término, por un modelo de gestión a un esquema o marco de referencia para tomar las decisiones y las acciones que garanticen la creación de valor para la organización y sus actores clave.

Los resultados derivados de este trabajo se espera que sean difundidos a los gremios empresariales venezolanos que aglutinan a las PyMEs y a las empresas de consultoría venezolanas de manera que se puedan obtener beneficios de él y evitar que quede como un esfuerzo teórico y aislado. Es importante destacar que, este trabajo quedará al acceso libre de personas, instituciones y empresas que quieren consultarlo, difundirlo y aplicarlo.

Finalmente, al abordar el tema, *Modelo para la Gestión el Conocimiento en las PyMEs Venezolanas de la Consultoría*, surgen las siguientes preguntas que deberán ser respondidas durante la investigación:

1. ¿Cuáles son las condiciones actuales que determinan la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas en el Siglo XXI?
2. ¿Cuáles son las características relevantes que describen a los actores principales del entorno de las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas?

3. ¿Cuáles son componentes relevantes de las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas que explican la dinámica organizacional?
4. ¿Cuáles son las políticas y los reglamentos en el sector público y en el privado vinculados a las prácticas gerenciales de las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas?
5. ¿Cuáles serán los elementos del modelo teórico de gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas?
6. ¿Cómo se podrá representar teóricamente el modelo de gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas?

1.2 Objetivos.

1.2.1 El Objetivo General.

Diseñar un modelo para la gestión del conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) venezolanas de la consultoría de cara a las oportunidades y los desafíos del Siglo XXI.

1.2.2 Los Objetivos Específicos.

El objetivo general de la investigación se separó en los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las condiciones actuales en las cuales se desenvuelven las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas a fin de comprender su comportamiento en el contexto local y global.
2. Identificar las características actuales más relevantes que describen a los actores principales en la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.

3. Evaluar los elementos que conforman las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas que explican la dinámica organizacional.
4. Contrastar las políticas y los reglamentos, en el sector público y en el privado, con el sentir de los actores más representativos vinculados a las prácticas gerenciales de las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.
5. Identificar los elementos constituyentes del modelo teórico de gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.
6. Construir el modelo teórico de gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.

1.3 Justificación e Importancia.

La presente investigación se realizó motivada por dos fuentes. La primera, las PyMEs venezolanas de la consultoría: la necesidad expresada por algunos de sus actores clave de contar con un modelo para la gestión del conocimiento que sea sencillo, práctico, parametrizable y gratuito. La segunda, el autor: la identificación de la oportunidad de fortalecer la toma de consciencia en la importancia y el valor de contar con un modelo para la gestión del conocimiento de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

Se espera que, las PyMEs venezolanas de la consultoría, una vez que apliquen el modelo puedan incrementar su productividad y su competitividad y a partir de esto estar en mejores condiciones para moverse ante las oportunidades y los desafíos del Siglo XXI. Desde el punto de vista práctico, el modelo de gestión del conocimiento puede generar la posibilidad de manejar el conocimiento como un recurso, un capital o un activo empresarial; reducir así la vulnerabilidad respecto a las fuentes o “dueños del conocimiento”, para eliminar la obsolescencia, evitar el “robo o fuga” del conocimiento y posibilitar la opción

de transferir y/o comercializar el conocimiento a través de redes locales y globales.

Desde la **reflexión epistemológica**, esta investigación se apoyó en la *Teoría del Pensamiento Complejo* de Edgar Morin la cual aborda el conocimiento desde una perspectiva holística que involucra lo biológico, cerebral, espiritual, lógico, lingüístico, cultural, social e histórico, con la cual podemos comprender y explicar la realidad en la cual están ubicadas las PyMEs venezolanas, consideradas como un todo; y así mismo en la *Teoría de los Sistemas Complejos* de Rolando García para entender la interrelación dinámica de los elementos del sistema y las disciplinas tomadas de manera simultánea a partir de las cuales se realizó el trabajo. En la práctica, se espera incorporar nuevos conocimientos y saberes de manera que estén disponibles para ser accedidos y abordados por las personas, la sociedad organizada y la humanidad.

Desde la **metodología de investigación**, ésta se dirigió a la producción teórica e innovadora en los campos del saber administrativo y gerencial de la gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas que conforman la actividad de la consultoría de empresas. Esta condición implicó una alineación lógica y coherente entre el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación y los objetivos de la misma.

Desde las **PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas**, esta investigación se justificó porque provee a estas organizaciones un modelo para gestionar el conocimiento. Además, este modelo está disponible, libre y abierto para que cualquier PyME venezolana de la actividad consultora de empresas pueda aplicarlo; esto último hará que se cumpla el objetivo subyacente del conocimiento social y que la Universidad sirva a los sectores productivos organizados. La mayoría de las PyMEs venezolanas carecen de suficientes medios para invertir en investigación y en desarrollo o adquirir conocimientos y tecnología; esta situación está atentando contra su productividad y su competitividad. Para dotarse de software acuden a la *práctica del copiado* y

para dotar su plataforma física adquieren equipos sin marca (*clones*) y/o al *canivalismo tecnológico*. Las PyMEs, en general, sienten más duramente los envites y cambios que provienen del entorno; son organizaciones de estructura frágil, limitada y vulnerable. Además, en el caso de las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas, el conocimiento es parte de una de sus mayores riquezas y medios de transacción comercial directa; aunque no siempre se está en consciencia de ellos. Estas PyMEs, en su mercado de servicios profesionales ofertan, promueven, venden, comercializan y transan conocimiento en formatos empaquetados (estudios, proyectos, ideas, planos, diagramas, maquetas, prototipos, etc.); de manera que, cualquier proposición que les permitan mejorar o apalancar estos procesos relativos a su producto principal (conocimiento) será percibidas con interés y valor.

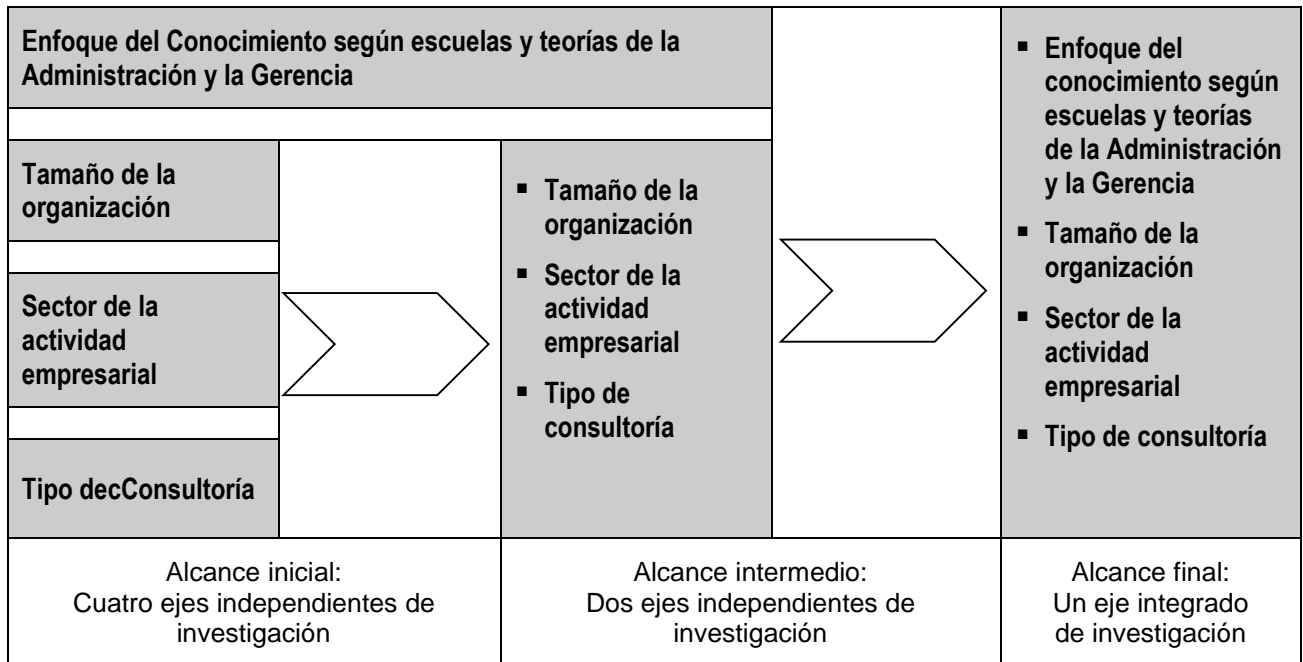
Desde el punto de vista del **país**, esta investigación puede justificarse porque las PyMEs venezolanas están siendo consideradas por el Ejecutivo Nacional como un sector prioritario en la dinámica productiva del país.

Desde el punto de vista **académico**, esta investigación contribuye a las líneas de investigación que se impulsan en el Centro de Investigaciones Gerenciales (CIG) del PostGrado en Ciencias Administrativas (PCA) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad Central de Venezuela (UCV) y desde allí a los diversos tejidos, enjambres, comunidades, nodos y redes nacionales e internacionales de investigación, innovación y producción de conocimiento.

Respecto al alcance de la investigación, al inicio ésta se dirigió en cuatro frentes los cuales fueron tratados de manera excluyente (independiente), luego se pasó a trabajar con dos ejes independientes. Al final, se trabajó con un eje en el cual se integraron los cuatro frentes de la investigación (Ver Cuadro 01). Los cuatro ejes independientes de investigación fueron:

- Por el **enfoque del conocimiento**. El alcance estuvo definido por los conceptos que se manejan en las escuelas y en las teorías de la administración y de gerencia respecto al enfoque y manejo del conocimiento.
- Por el **tamaño de las organizaciones**. El alcance estuvo delimitado por lo prescrito en los dispositivos legales vigentes en Venezuela que establecen parámetros técnicos y económicos para las PyMEs; esto deja por fuera a las grandes empresas transnacionales y locales que operan en Venezuela.
- Por el **sector de la actividad empresarial**. El alcance estuvo comprendido a aquellas empresas venezolanas que trabajan en la actividad de la consultoría, independientemente que estén registradas o agremiadas, prestando servicios profesionales a terceros (instituciones y empresas).
- Por el **tipo de consultoría** como prestación de servicios. Para delimitar este alcance, es conveniente citar que, la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON), clasifica a sus empresas asociadas en tres categorías:
 - Empresas de Ingeniería: Servicios de Arquitectura, Ingeniería, Procura, Construcción y Gerencia de Proyectos y Obras.
 - Empresas de Gerencia: Servicios de Estrategia, Inversión, Planificación, Organización, Sistemas, Administración, Contabilidad, Tributación.
 - Empresas de Ambiente: Impacto, Calidad, Salud Ocupacional, Auditoría Ambiental, Implantación de Normas Venezolanas e Internacionales.

Cuadro 01
Alcance de la Investigación



Fuente: Propia

2. Fundamentos teóricos relativos a la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

2.1 Contextualización.

Esta investigación tuvo como punto de partida la gestión del conocimiento. Este tema, en las Ciencias Administrativas, sigue tratándose y discutiéndose desde diversos puntos de vista. Como fundamentación teórica, en esta sección, exponemos el punto de vista epistemológico. Entendiendo que, la epistemología, como teoría del conocimiento, se ocupa de las condiciones y circunstancias históricas, humanas y sociológicas que han conducido al hombre a la obtención de conocimiento y de los criterios por los cuales es aceptado o rechazado éste.

La gestión del conocimiento tiene que ver con el individuo, la persona, el humano, el ser; y cómo tal tiene relación con la condición humana. El conocimiento es un producto de la actividad humana, es un hecho social y también cultural. Es por esto que, el conocimiento expresa la naturaleza cambiante propia de la actividad vital del hombre. La humanidad ha desarrollado su conocimiento a partir del mismo hombre y su relación con su entorno y la naturaleza. De ellas, han venido la ciencia y la tecnología. La evolución científica y tecnológica a partir del Renacimiento, la Revolución Industrial y la Postindustrial; ha colocado a la humanidad en una situación que su estado de desarrollo, supervivencia o extinción depende de la manera en que el hombre use su capacidad obtenida a través del conocimiento. En este sentido, el conocimiento en el hombre es sinónimo de actividad vital y de vivir.

En nuestra exploración epistemológica, inicialmente nos encontramos con las corrientes de pensamiento Racionalista y Empirista, defendidas por los filósofos griegos Platón y Aristóteles respectivamente en los siglos IV y III A.C.

El Racionalismo, parte del idealismo en Platón (427 – 347 a.C.), sostiene que el conocimiento se origina en un proceso mental a partir de un conocimiento

a priori, y que a través del razonamiento basado en axiomas (pensamiento deductivo) puede llegarse a la verdad absoluta; no es un resultado de la experiencia sensorial. El racionalismo sostiene que la fuente de conocimiento es la razón y rechaza la idea de los sentidos, ya que nos pueden engañar. Platón sostenía que los sentidos no conducen a un verdadero saber.

El Empirismo, por el contrario, supone que el conocimiento es producto de la experiencia, pasa primero por los sentidos y luego por la mente. Esta postura fue inicialmente defendida por Aristóteles (384 - 322 a.C.). El conocimiento empírico en último término está centrado en la percepción, pues nos dice qué es lo que existe y cuáles son sus características, pero no nos define que debe ser así y no de otra forma; pero tampoco nos da una verdad universal. El conocimiento empírico consiste en todo lo que se sabe y que es repetido continuamente, sin necesariamente estar sostenido por un conocimiento científico. Al conocimiento empírico, también se le denomina "vulgar" o "popular" y se puede obtener al azar o luego de tentativas cotidianas.

El Racionalismo tuvo su más destacado exponente en el francés René Descartes (1596-1650), quien en su libro *El Discurso del Método* propuso un conjunto de reglas para llegar al conocimiento verdadero a partir del pensamiento racional. Diferenció, como entidades independientes, la mente racional y la sustancia material y con ello dió origen a toda la escuela cartesiana del pensamiento basado en la dicotomía mente-cuerpo. Para los defensores del cartesianismo, el verdadero conocimiento se obtiene a través de la mente y no de los sentidos. Por su parte, el Empirismo tuvo su máximo representante en el inglés John Locke (1632-1704) quien, en su libro *Un ensayo sobre el entendimiento humano*, rechazó el racionalismo cartesiano y sostuvo que la mente es un medio sobre el cual la experiencia, a través de la percepción sensorial usa el pensamiento inductivo por el que se llega a conceptos generales a partir de hechos particulares, mediante lo cual genera las ideas. Para Locke, la experiencia tiene dos elementos: la percepción sensorial, que genera las ideas

sobre las cosas y la reflexión que es la percepción de la operación de la propia mente. La unión de estos dos elementos permite llegar al conocimiento objetivo del mundo.

Posteriormente, el filósofo alemán Immanuel Kant (1724-1804), en su libro *Crítica de la razón pura* (2007), concilió estas dos corrientes filosóficas argumentando que el conocimiento surge tanto en el pensamiento lógico del Racionalismo como en la experiencia sensorial del Empirismo; es decir, trabajan juntos. También afirmó que la mente dispone de unas categorías innatas mediante las cuales ordena la información sensorial de manera que se puede comprender dicha información. Kant sostuvo que, la mente nunca puede conocer la “cosa en sí” sino sólo sus manifestaciones o fenómenos.

Por su parte Michael Polanyi (1891-1976), en su obra *The Tacit Dimension* (2009) rompió con la epistemología tradicional basada en la dicotomía objeto conocido - sujeto cognoscente. Polanyi dijo que, conocemos en la medida en que nos involucramos con el objeto a conocer. Su clasificación del conocimiento en tácito y explícito sirvió de base para el enfoque teórico surgido en la moderna teoría de la administración y su relación con el aprendizaje organizacional y la generación de capital intelectual. Este último corresponde a los activos intelectuales como patentes, marcas, conocimientos y experiencias que contribuyen a generar valor económico para la empresa. El “conocimiento explícito”, decía Polanyi es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y que puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas, procedimientos codificados (como los programas de software) o principios universales. Por su parte, el “conocimiento tácito”, es un conocimiento personal y difícil de formular a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona. El enfoque de Polanyi fue la base para la *Teoría de Creación del Conocimiento* de los

japoneses Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, la cual se analiza en la siguiente sección.

Adicionalmente a la evolución de las corrientes filosóficas y epistemológicas de las Ciencias Administrativas, en las cuales ubicamos a la gestión del conocimiento, el mundo y las organizaciones han venido transitando por cambios de naturaleza deliberada y emergente impulsados por factores culturales, sociales, tecnológicos y ambientales los cuales se transforman en fuentes de complejidad humana, social y organizacional. Al abordar la gestión del conocimiento, uno de los puntos de discusión inicial que genera incertidumbre es determinar las características distintivas del conocimiento organizacional. Este punto lo concertamos con una de las premisas del pensamiento complejo de Edgar Morin (2005), según el cual *el todo es más y al mismo tiempo menos que la suma de las partes*; haciendo incapié que esto fue

Aplicado este criterio podemos afirmar que, el conocimiento disponible que posee una organización es más que la suma del conocimiento de las personas que la conforman. Esto debido a que, en la interacción entre las personas se genera nuevo conocimiento que aumenta la suma de las individualidades. Pero también, el conocimiento disponible que posee una organización es menor que la suma del conocimiento de las personas la conforman. Esto debido a que, cada individuo cuenta con conocimiento que no aplica en la práctica diaria de su trabajo.

Otro plano de complejidad es, determinar la forma de gestionar el conocimiento, esto dependerá del enfoque empleado. Si el énfasis está en, sistematizar el conocimiento para que esté disponible en las personas, entonces la gestión del conocimiento debe estar enfocada en la construcción y el mantenimiento de un repositorio que contenga los conocimientos requeridos por la organización. Si lo que se aspira es, satisfacer las necesidades de conocimiento de las personas en relación al puesto o cargo de trabajo, el enfoque estará orientado a detectar los niveles de conocimiento actual,

reconocer los conocimientos faltantes y ejecutar las acciones de capacitación requeridas para cubrir las brechas existentes. Si lo que se desea es, establecer las condiciones necesarias para el beneficio de la organización, la corriente elegida será el aprendizaje continuo dirigido a las organizaciones que aprenden; principio postulado por Peter Senge. A juicio de este investigador, el enfoque sugerido debe ser una integración de los criterios anteriores.

La evolución de las tecnologías de información y de comunicación también viene impactando en la gestión del conocimiento. Los nuevos desarrollos en software vinculados a bases de datos y repositorios para guardar conocimiento usando clasificaciones o taxonomías en diferentes formatos, y, la aparición de aplicaciones informáticas para manejar los distintos procesos de la administración del conocimiento; son una expresión del interés y la importancia de disponer de una gestión apoyada en la tecnología. Es importante resaltar que, en la presente investigación se considera a la tecnología como un medio productivo para fortalecer la gestión del conocimiento; y no cómo un fin. La finalidad de la gestión del conocimiento está dirigida al hombre como actor clave en su contexto organizacional y social.

Los cambios ocurridos en las organizaciones y por ende en la gerencia, desde finales del Siglo XX, también han sido otro factor para que la gestión del conocimiento se haya transformado. Las estructuras organizacionales se han flexibilizado, reducido los niveles o capas, priman los roles mas que los cargos o las funciones, y, se desarrolla a las personas basado en modelos de competencias. Los procesos son transversales a la organización, dinámicos, incluyen situaciones deliberadas pero también emergentes y están enfocados a la generación de valor. Las personas como recursos organizacionales, son consideradas como factor distintivo de productividad y de competitividad y actores clave en la creación de valor.

A nivel social, la globalización entendida como el proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala mundial consistente en la creciente

comunicación e interdependencia entre los países unificando sus mercados, sociedades y culturas que les dan un carácter global; también ha impactado en la gestión del conocimiento. La globalización, como cualquier teoría, al implantarse tiene sus beneficios u oportunidades y riesgos o amenazas. En relación con la economía actual o nueva economía, se fundamenta en tres aspectos según Castells (1999): es una economía informacional (su motor es la revolución informacional); es una economía que funciona en redes (funcionamiento con base en redes de relación interna); y es una economía globalizada (condición de economía global). Adicionalmente, hay cuatro condiciones que caracterizan el fenómeno de la globalización: la interconexión (debida a las nuevas TICs), la interdependencia (de las relaciones), la interdisciplinariedad, y la desregulación (tendencia actual). En la nueva economía, la información y el conocimiento pasan a ser una nueva forma de riqueza y de poder. La economía basada en el conocimiento, se fundamenta en la creación, explotación y comercialización de las fuentes de conocimiento; en lugar de controlar, acumular y manufacturar materias primas como se hace en la economía industrial.

Tal como lo describe Rúa (2006), el conocimiento, en la era de la globalización, está siendo considerado como una mercancía (*commodity*) lo que le eliminaría la condición de bien público y universal que se le otorga a la ciencia y más bien es tratado como un producto que puede ser adquirido por el consumidor: individual, organizacional o social. Esta condición y situación está impactando la actual gestión del conocimiento en las organizaciones debido a que para manejarlo se requiere de recursos financieros, tecnológicos, materiales y también humanos.

Desde el punto de vista de la gestión del conocimiento, se vienen desarrollado teorías y modelos por tipos de organización. También se comercializan paquetes de *software* para implementar *soluciones a la gestión del conocimiento organizacional*, esto descrito de manera metafórica

corresponde a, si una secretaria no sabe redactar el problema se resuelve entregándole un *software* de procesamiento de textos. La gestión es única para cada organización, tal vez se puede parecer a otra del mismo sector. Por ejemplo, la gestión de finanzas para las aerolíneas no puede ser la misma que para las alcaldías o las universidades. De manera similar ocurre con la gestión del conocimiento, ésta es diferente en cada sector, por ejemplo, en las empresas de petróleo, bancos o PyMEs consultoras. De allí que, se ha convertido en una tendencia desarrollar modelos de gestión por tipo de sector organizacional a fin de tener definido un problema común y a partir de esto construir elementos similares que puedan ser ajustados o *parametrizados* en cada organización perteneciente al sector y generar su respectiva solución.

Desde la consultoría de empresas, la fundamentación teórica es casi inexistente. La consultoría se considera y se practica como una actividad de servicios profesionales, por lo general independiente, privada y específica. Cada empresa consultora es cuidadosa y reservada respecto al conocimiento que domina y ofrece como servicio. De allí que, los conceptos, modelos, metodologías y técnicas de su servicio y productos ofrecidos son parte de su sistema de creencias y principios de confidencialidad y patrimonio intelectual.

Desde las PyMEs venezolanas, estas son unidades empresariales que en nuestro medio tienen principalmente formalidad y alcance legal y tributario. Más allá, carecen de una fundamentación teórica en la cual estén delineadas sus estrategias, políticas, modelo de competencias, propuestas de valor a sus actores clave, etc. En el entorno social, son vistas más que todo como fuentes de trabajo. Sin embargo, las PyMEs venezolanas tienen una oportunidad de convertirse en los principales motores para el desarrollo social y económico del país a partir de su activo humano y de las ocasiones que vienen entrando en la sociedad y en el mercado con la globalización, las tecnologías de información y de comunicación y la gestión del conocimiento.

Esta sección ha correspondido principalmente a una exposición inicial sobre la fundamentación teórica relativa a la gestión del conocimiento, la consultoría de empresas y las PyMEs venezolanas; contextualizadas en el Siglo XXI.

A la luz de lo expuesto en esta contextualización, como parte de la investigación se realizó un trabajo que incluyó el arqueo, búsqueda, exploración temática, recopilación, análisis e interpretación sobre la fundamentación teórica. Los resultados y aportes extraídos se presentaron, primero en el Proyecto de Tesis Doctoral y ahora en una versión amplia en esta Tesis Doctoral.

2.2 Arqueo de antecedentes.

Se buscaron y se consultaron investigaciones doctorales y algunas de maestría respecto a los tres temas que abordó el estudio en cuatro fuentes de medios impresos ubicados físicamente en la Universidad Central de Venezuela: Biblioteca Central, Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Juan Pablo Pérez Alfonzo), Biblioteca de la Facultad de Humanidades y Educación (Miguel Acosta Saignes) y Biblioteca del Centro de Estudios de Desarrollo (CENDES); y en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Centro de Información y Documentación). También se hizo y búsqueda y consulta en la Web utilizando los servicios de Google en su opción avanzada con la finalidad de hacer la pesquisa temática.

2.1.1 Arqueo de Antecedentes a través de búsqueda física.

- *Democracia de Ciudadanos hacia las Comunidades de Conocimientos*, de Eladio Hernández M. (2008), Tesis Doctoral en Ciencias Políticas.

Trabajo que plantea que una forma de ejercer de la democracia es conformando redes o comunidades de conocimiento las cuales deben constituirse en impulsores del desarrollo humano, social, tecnológico, cultural y económico de los lugares. Que ese conocimiento debe difundirse, compartirse, desarrollarse y actualizarse para bien de los miembros de las comunidades y de la sociedad.

- *Producción de conocimiento en la universidad: estrategias para el cambio hacia un nuevo paradigma*, de Hildamar Moreno (2004), Tesis Doctoral en Ciencias Sociales.

Esta tesis representa un estudio de la situación actual de los paradigmas de desarrollos universitarios, partiendo de la nueva realidad política y económica para el siglo XXI y cómo esta produce importantes implicaciones en las formas de producción de conocimientos y cambios en los que lo producen. Se estudiaron los constructos de Reich (1991), Gibbons (1994), Gouldner (1957-1958), Johnson y Norem – Hebeisen (1979), y Johnson y Johnson (1989) como teorías como potenciales para explicar los problemas organizacionales en la universidad venezolana y ofrecer una estrategia que da viabilidad al cambio de conducta organizacional. Se aplicó un diseño explicativo de campo que asumió el esquema de un diseño factorial. Par ello fueron tomadas en cuenta tres variables: desempeño del rol organizacional del profesor, independencia social y productividad, las cuales sirvieron para la construcción de una tipología base. Se realizó un análisis cualitativo para encontrar los factores que constituyen el potencial para el cambio en el desempeño del rol del

profesor universitario y sus limitaciones como capital humano fundamental para el cambio.

- *Aproximación a un modelo de gestión del conocimiento empresas intersectoriales en Venezuela, estado Carabobo, coyuntura 2003 – 2008*, de Ana Fonnegra (2009), Tesis Doctoral en Ciencias Sociales.

El propósito de la investigación es desarrollar un Modelo de Gestión del Conocimiento, para las empresas intersectoriales del estado Carabobo. Coyuntura 2003 – 2008. Con la finalidad de dotarlas de una herramienta que les permita mejorar el control de todos los procesos y puedan incursionar en los mercados globales con éxito mediante la adecuación de sus recursos humanos a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

La investigación es de tipo multimétodo y está enmarcada dentro del modelo de proyectos factibles, apoyadas en las técnicas de investigación documental y de campo. Para la recolección de los datos primarios necesarios, utilizaron la técnica de la entrevista en profundidad.

Para el primer objetivo general planteado; es decir, el diagnóstico de la gestión de conocimiento, utilizaron la técnica entrevistas a profundidad. Y para el segundo objetivo general, consistía en el desarrollo de un Modelo de Gestión de conocimiento en el que utilizaron la técnica de cuestionario simple.

La población estuvo conformada por las empresas intersectoriales grandes asentadas en el Estado Carabobo (de acuerdo con los parámetros del Ministerio del Trabajo) y la muestra opinativa estaba conformada por cuatro empresas para cada sector: Agropecuario, Alimentos, Metalmecánicos, químicos y servicios, para un total de 20 empresas. Realizaron un análisis de las debilidades, fortalezas y amenazas (DOFA), y el diagrama de Radar y desarrollaron un modelo propuesto.

2.1.2 Arqueo de Antecedentes a través de búsqueda en la Web.

- *Un Enfoque Pluriparadigmático para la Competitividad Inspirada en la Innovación de las PyMEs en la PostModernidad*, de Nilsia López (2006), Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez y Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal, Edo. Táchira, Venezuela. (Disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/index.htm>).

La investigación analizó el problema de la competitividad inspirada en la innovación para las PyMEs del estado Táchira. Se partió de un estudio en sus gerentes en las dimensiones cognitiva y actitudinal. La autora encontró una tipología que caracterizó los rasgos determinantes en su particularidad de la PYME y sus gerentes. Igualmente, una epistemología para la competitividad con responsabilidad social en la cual el gerente, la empresa, el Estado y la sociedad son entidades indisolubles. Hay una carencia de una cultura para la innovación. El liderazgo, los modelos de negocio, las capacidades y las tecnologías son administrados por los gerentes bajo viejas orientaciones paradigmáticas que impactan negativamente en la gestión empresarial. Concluye que, el problema fundamental de la competitividad inspirada en la innovación por parte de los gerentes, son las grandes debilidades del tipo cognoscitivo que no le permiten tener una formación profesional que esté articulada con la gestión requerida aunada a una deficiente comunicación de la identidad corporativa de forma que sea armónica y adecuada hacia sus públicos; específicamente la conceptual y la visual para que la empresa sea reconocida y diferenciada. Se recomienda un cambio de actitud en las posturas de los gerentes para gestionar las empresas enfrentando los retos y manejando la complejidad que ameritan los tiempos postmodernos.

- *Educación, Comunicación para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento: Estudios de caso de los Modelos de Sociedad de la Información de Finlandia e Irlanda*, de Juan Tohá (2006), Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona; Barcelona, España. (Disponible en http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0629107-154502/jjtl1de1.pdf).

En la primera parte de la investigación, se realiza una aproximación teórica a la sociedad de la información, haciendo hincapié en los desafíos para el tercer mundo y para la educación en general. En la segunda parte, se analizan y describen los modelos de la sociedad de la información de Finlandia e Irlanda buscando elementos transversales que expliquen el acelerado crecimiento económico de esos países.

Los resultados demuestran que ambos países crecieron rápidamente, en gran medida, debido a la utilización intensiva del conocimiento en el campo productivo. Si bien es cierto, esos países utilizaron modelos distintos, ambos dirigieron sus economías hacia el desarrollo de productos y servicios intensivos en conocimiento, enfocados principalmente al mercado de la exportación.

- *Estudio de la Naturaleza Estratégica del Conocimiento y las Capacidades de Gestión del Conocimiento: Aplicación a Empresas Innovadoras de Base Tecnológica*, de Mercedes Segarra (2006), Tesis Doctoral, Universitat Jaume I; Castellón de la Plana, Valencia, España. (Disponible en http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0215107-142705//segarra.pdf).

La investigación propone que el carácter innovador de las empresas de base tecnológica se explica a través de la complementariedad en el desarrollo y utilización de activos de conocimiento internos y externos,

siendo esta complementariedad posible gracias al desarrollo de las capacidades de gestión del conocimiento. De esa forma se concibe al conocimiento tecnológico como *input* y *output* del proceso de innovación tecnológica y a las capacidades de gestión del conocimiento como impulsoras del desempeño innovador de las empresas.

- *Propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento científico-tecnológico en México*, Víctor Feria (2009), Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia; Valencia, España. (Disponible en <http://victorferiap.tech.officelive.com/TesDoc.aspx>).

La investigación parte de los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI) que deberán actuar a través de la introducción de conocimiento que se da en la economía (y en la sociedad en general), permitiendo generar un entorno ideal para la creación de riqueza intelectual debido a su carácter interactivo y cooperativo. En el centro de la noción teórica del SNI para entender el desempeño innovador, se encuentra la idea que tanto la creación como la difusión del conocimiento tecnológico ocurren, ante todo, vía interacciones entre diferentes tipos de agentes e instituciones. Por lo tanto, si se dispone de un sistema eficaz de difusión de los conocimientos científicos y técnicos se aumentará el valor social de los mismos, tanto a escala nacional como regional, ya se produzcan de manera endógena o sean adquiridos y asimilados a partir de fuentes exógenas. Así, si los diversos elementos de los diferentes subsistemas o entornos del Sistema de Innovación tienen fácil acceso a una información pertinente y elaborada, aumenta la probabilidad de que se produzcan nuevos productos o procedimientos útiles.

- *Propuesta para el Modelado del Conocimiento Empresarial*, de Reyes Grangel (2007), Tesis Doctoral en Sistemas Informáticos Avanzados, Universitat Jaume I; Castellón de la Plana, Valencia, España. (Disponible en <http://www3.uji.es/~grangel/tesisGrangel.pdf>).

La tesis se desarrolló a partir de la Metodología KM-IRIS para la implantación de un sistema de gestión del conocimiento utilizando los requisitos de las fases I y II y con la posibilidad de soportar su fase III de representación del conocimiento. El principal aporte de la tesis es una propuesta para el modelado del conocimiento empresarial denominada Propuesta MDK (Model Driven Knowledge).

La propuesta MDK incluye los metamodelos y perfiles de UML2 implementados para la representación del conocimiento empresarial y una guía de ayuda para la elaboración de su mapa de conocimiento. La aplicación de los perfiles para la representación del conocimiento tiene como resultado un conjunto de diagramas que forman los modelos situados en los dos niveles de abstracción, CIM-Knowledge y CIM-Business definidos en la Propuesta MDK, los cuales constituyen el mapa del conocimiento empresarial.

- *Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento*, de Inés Friss (2003), Tesis Doctoral en Ingeniería Informática, Universidad Politécnica de Madrid; Madrid, España. (Disponible en <http://www.ort.edu.uy/fi/pdf/Tesis.pdf>).

En el modelo propuesto se integran la gestión del conocimiento con el uso de ontologías, áreas generalmente no vinculadas con los entornos de aprendizaje. Para unificar criterios sobre cuales conceptos de conocimiento se presentarán, se definen y formalizan distintos tipos de conocimiento a través de una ontología. Se incluye una conceptualización sobre los tipos de conocimiento basados en ontologías reutilizables.

- *Creación y transferencia de conocimiento mediante la Web 2.0: Blogs y microblogs en el ámbito educativo*, de Fernando Checa (2010), Tesis Doctoral en Informática, Universidad Pontificia de Salamanca; Salamanca, España. (Disponible en <http://edusol.info/es/bitacora/creacion->

transferencia-conocimiento-mediante-utilizacion-tecnologias-web-20-tesis-doctoral-)

La investigación propone un modelo de enseñanza – aprendizaje utilizando las herramientas de la Web 2.0: *blogs* y *microblogs*. El modelo plantea dos enfoques: desde el punto de vista del profesor y desde el punto de vista del alumno. En este modelo, el profesor en el nuevo entorno es: experto, orientador y facilitador tecnológico. El entorno que se plantea es para el uso de *blogs* y *microblogs* como herramientas completas y complejas de la gestión del conocimiento de los profesores y alumnos, sirviendo como espacio de expresión, escritura y publicación de ideas sobre temas determinados. Todo esto puesto en marcha en un mundo reticular en el cual el hipervínculo se convierte en el eje que implica la producción de un nuevo contenido, a través de informaciones recogidas desde cualquier fuente, y que permite la relación con el profesor y el resto de los alumnos mediante comentarios o *post* en los *microblogs*.

- *Determinación de los factores que caracterizan a la PYME innovadora española*, de José Albors (1999), Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid; Madrid, España. (Disponible en <http://oa.upm.es/788/>).

Desarrolla como hipótesis, un modelo de evolución de la PYME innovadora española de acuerdo con los diversos modelos de desarrollo empresarial y a las teorías vigentes relacionadas con el aprendizaje en las organizaciones, y lo contrasta con la experiencia observada por el autor en dos muestras analizadas. Este modelo contribuye al conocimiento del medio de la PYME. Las hipótesis presentadas se validan a partir de dos encuestas: una cualitativa realizada sobre 100 PYMEs innovadoras en el ámbito nacional a las que se les realizó una auditoría tecnológica dentro del Programa Euromanagement de la DG XXIII de la Comisión europea; y una encuesta cualitativa basada en entrevistas personales que el autor realizó a 100 PyMEs de la Comunidad Valenciana.

- *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de la ventaja competitiva sustentable en las PyMEs*, de Carlos Fong (2002), Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona; Barcelona, España. (Disponible en http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1202103-144211/cfg1de1.pdf)

La investigación plantea la condición del resultado de una PyME está en la relación ventaja competitiva → beneficios extraordinarios → éxito. Se indagaron dos teorías plausibles en la gestión estratégica respecto a las fuentes de ventaja competitiva que asumen se manifiesta en forma de beneficios extraordinarios: la teoría estructuralista (Porter, 1980) y la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, Rumelt y Barney; 1984). Se evidencia, a través del trabajo, que la capacidad de asumir riesgos, establecer buenas relaciones con los clientes y otros actores, la habilidad para reaccionar rápidamente ante los cambios presentados; etc. son las clave para alcanzar el éxito y todas ellas son intangibles.

- *Modelo de sistema basado en los factores clave para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría*, de Marta Mas (2009), Tesis Doctoral en Organización de Empresas, Universitat Politècnica de Catalunya; Catalunya, España. (Disponible en <http://www.tesisenred.net/TDX-0729110-121028>).

El objetivo principal de esta Tesis Doctoral es construir un modelo para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento basado en los factores clave en el sector de la consultoría en Catalunya. La investigación está estructurada en cuatro grandes bloques:

El primer bloque (Bloque I) titulado “Introducción y estado del arte” consta de dos partes. La primera de ellas es una introducción general al trabajo, donde se detallan la justificación y los objetivos de la investigación, la

metodología de trabajo y la aportación original de la Tesis. La segunda parte describe el estado del arte que proporciona el marco teórico de la investigación tras la revisión de la bibliografía consultada. Se tratan los conceptos básicos y la revisión de los modelos de esta disciplina, además de realizar un análisis del sector de la consultoría. Por último, se plantean las hipótesis de la investigación.

El segundo bloque (Bloque II) trata de la contrastación de los factores clave de un proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora. En primer lugar, se explica cómo se ha desarrollado la investigación empírica a través de las encuestas y el tratamiento estadístico posterior. El modelo teórico utilizado se basa en el modelo de ecuaciones estructurales, ampliamente utilizado para conocer relaciones causales entre variables. En segundo lugar se realiza la contrastación de cada una de las hipótesis planteadas.

El tercer bloque (Bloque III) propone el diseño del modelo del proyecto de Gestión del Conocimiento en una empresa consultora basado en los factores clave identificados.

El último bloque (Bloque IV), desarrolla las conclusiones e implicaciones de la Tesis Doctoral. Además, se explican líneas de investigación futuras que se abren con esta investigación.

- *La consultoría especializada en ISO 9000 en Cataluña: calidad del servicio y beneficios*, de Frederic Marimon (2003), Tesis Doctoral en Ingeniería Industrial, Universidad de Girona; Catalunya, España. (Disponible en <http://www.tesisenred.net/TDX-0414104-110224>).

La tesis analiza la calidad de los servicios ofrecidos por las consultoras, particularmente de aquellas especializadas en la implantación de sistemas de calidad basados en normativa ISO 9000. El análisis acerca de la calidad se efectúa a través de una metodología inspirada en el modelo

SERVQUAL. Para cuantificar beneficios se desarrolla un procedimiento basado en los principios de gestión de la calidad definidos en ISO 9004:2000, así como en los ocho conceptos fundamentales EFQM.

A través de un análisis factorial se han hallado las dimensiones que definen la calidad del servicio. Se analiza también la diferencia de comportamiento de las consultoras en función de su tamaño. Finalmente se discuten aquellos aspectos que el sector debe mejorar para ofrecer más calidad, y en definitiva hacer que su trabajo aporte más valor a sus clientes.

- *Aportaciones de las ciencias humanas a la consultoría integrada de procesos para impulsar el desarrollo y planteamiento estratégico de las organizaciones*, de Emiliano Herrero (2004), Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid; Madrid, España. (Disponible en <http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/5/S5010501.pdf>).

La investigación tiene como finalidad descubrir el papel que tienen los profesionales de las ciencias humanas (psicólogo, pedagogo, sociólogo) cuando actúan como consultores de las empresas y buscan el desarrollo de las organizaciones. La tesis analiza algunas teorías y métodos, que ponen al descubierto la influencia mutua entre factores psicológicos y los factores organizativos. El consultor de organizaciones no se limita a observar y comprender los fenómenos organizativos, debe ante todo intervenir, formar y orientar. En la tesis se resalta que las organizaciones son algo dinámico, con inteligencia y sinergia potencial suficiente para poder readaptarse, evolucionar y progresar. Se pone de manifiesto que la esencia de la consultoría consiste en centrarse en los procesos (macro-meso y micro) que tienen lugar en las organizaciones para impulsar un planteamiento estratégico. El consultor debe abordar los problemas del rediseño social de la organización donde interactúan los procesos tecnoestructurales y los funcionales, proponiendo estrategias competitivas

para asegurar la eficacia y la satisfacción de las personas, quienes son el activo fundamental de las organizaciones.

A la luz de lo identificado y expuesto respecto a los antecedentes de la investigación, podemos destacar las siguientes conclusiones:

- De las quince fuentes identificadas, tres fueron por medio impreso y doce por medios digitales desde la Web.
- Se eligieron las fuentes por que abordan al menos uno de los temas de la presente investigación. De las quince, trece abordaron un solo tema, una fuente incluyó la gestión del conocimiento y las PyMEs y otra la gestión del conocimiento y la actividad de consultoría.
- Ninguna investigación académica a nivel doctoral que aborda de manera integrada la gestión del conocimiento, las PyMEs y la consultoría. Razón por la cual, hasta la fecha, el tema de la presente investigación es único.
- Como aportes sobre la gestión del conocimiento podemos destacar:
 - Se considera como elemento de importancia, en las personas y organizaciones. Para su mejor aprovechamiento requiere de una gestión especializada. Está vinculado a los procesos de enseñanza y aprendizaje.
 - Se puede explotar su capacidad a través del uso de las nuevas tecnologías de información y de comunicación, implementando entornos o plataformas como medios para la interacción de los usuarios.
 - Los usuarios deben constituirse en productores y demandantes de conocimiento con el fin de enriquecer las redes sociales.

- Una gestión especializada deberá incluir recursos humanos y materiales y estructuras; definidos específicamente para este fin.
- Como aportes sobre la PyMEs podemos destacar:
 - Constituyen el sector mayoritario en la actividad empresarial.
 - Se han constituido como actores importantes del desarrollo de las sociedades y los países.
 - Están principalmente enfocadas en la producción y la comercialización de sus productos y servicios, dándole poca importancia al manejo de sus activos intangibles, entre ellos el conocimiento.
 - Para fortalecerse deberán destacarse en innovar, lo cual tiene relación con la creación y/o producción de conocimiento.
- Como aportes sobre la consultoría podemos destacar:
 - Es una de las actividades empresariales que se ha venido expandiendo. Las organizaciones al enfocarse en su razón de ser requieren cubrir otros servicios los cuales son prestados por terceros (empresas consultoras).
 - Su componente clave es el conocimiento, el cual en la mayoría de los casos viene a ser su producto terminado el cual comercialización a través de la prestación de servicios.

A la luz de lo identificado y expuesto respecto a los antecedentes de la investigación, podemos destacar las siguientes conclusiones:

- De las quince fuentes identificadas, tres fueron por medio impreso y doce por medios digitales desde la Web.

- Se eligieron las fuentes por que abordan al menos uno de los temas de la presente investigación. De las quince fuentes, trece abordaron un solo tema, una fuente incluyó la gestión del conocimiento y las PyMEs, y, otra la fuente la gestión del conocimiento y la actividad de consultoría.
- Se encontró que ninguna investigación académica a nivel doctoral abordó de manera integrada la gestión del conocimiento, las PyMEs y la consultoría. Razón por la cual, hasta la fecha, el tema de la presente investigación es único.
- Como aportes a la gestión del conocimiento, podemos destacar:
 - Se considera como elemento de importancia, en las personas y organizaciones. Para su mejor aprovechamiento requiere de una gestión especializada. Está vinculado a los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
 - Se puede explotar su capacidad a través del uso de las nuevas tecnologías de información y de comunicación, implementando entornos o plataformas como medios para la interacción de los usuarios.
 - Los usuarios deben constituirse en productores y en demandantes de conocimiento con el fin de enriquecer las redes sociales.
 - Una gestión especializada debe incluir recursos, estructuras y procesos; definidos específicamente para este fin.
- Como aportes a las PyMEs, podemos destacar:
 - Constituyen el sector mayoritario en la actividad empresarial.
 - Se han constituido como actores importantes del desarrollo de las sociedades y los países.

- Están principalmente enfocadas en la producción y la comercialización de sus productos y servicios, dándole poca importancia al manejo de sus activos intangibles, entre ellos el conocimiento.
- Para fortalecerse deberán destacarse en innovar, lo cual tiene relación con la creación y/o producción de conocimiento.
- Como aportes a la consultoría, podemos destacar:
 - Es una de las actividades empresariales que se ha venido expandiendo. Las organizaciones al enfocarse en su razón de ser requieren cubrir otros servicios los cuales son prestados por terceros (empresas consultoras).
 - Su componente clave es el conocimiento, el cual en la mayoría de los casos viene a ser su producto terminado el cual comercializan a través de la prestación de servicios.

A partir del arqueo de antecedentes, respecto al tema de esta tesis doctoral, se identificaron las tendencias principales en materia de investigación:

- El conocimiento se viene abordando como un elemento clave en las organizaciones. Hay investigaciones cuyo eje principal es el conocimiento enfocado hacia una organización completa o parte de ella, desarrollando formas y métodos de cómo integrarlo y promoverlo al interior de ellas.
- La gestión del conocimiento es otra tendencia en las investigaciones doctorales. Aunque su direccionamiento es parcial, puesto que se orientan principalmente a proponer plataformas tecnológicas como medios para impulsar la gestión del conocimiento en las organizaciones; dejando de lado otros factores como las personas.

Las tendencias en las investigaciones doctorales muestran una carencia al abordar el conocimiento en las organizaciones. Éste debe administrarse de manera similar a cómo se hace con las personas, dinero, activos fijos, etc.; es decir en un contexto de gestión y como tal se deben desarrollar cada uno de sus componentes en sus diferentes grados o formas de aporte de valor a los actores clave de la organización. Es este sentido, a este trabajo doctoral no se le identificaron antecedentes y constituye una referencia o línea de desarrollo en el tema gestión del conocimiento que puede seguir generando productos cognitivos.

2.3 Bases Teóricas.

Esta sección está dividida en:

- Bases Teóricas en Investigación con énfasis en Investigación Cualitativa (2.3.1)
- Bases Teóricas en las Teorías Aplicadas (2.3.2)
- Bases Teóricas en Conocimiento (2.3.3).
- Bases Teóricas en Consultoría y Consultoría de Empresas (2.3.4).
- Bases Teóricas en PyMEs venezolanas (2.3.5).

2.3.1 Bases Teóricas en Investigación con énfasis en Investigación Cualitativa.

Sobre la investigación, Hernández Sampieri (2007) dice, “*es un conjunto de procesos sistemáticos críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno*”. Por su parte, Arias (1997), afirma, “*Una investigación puede definirse como un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento*”. Rojas Soriano dice “*La*

investigación es una búsqueda de conocimientos ordenada, coherente, de reflexión analítica y confrontación continua de los datos empíricos y el pensamiento abstracto, a fin de explicar los fenómenos de la naturaleza". El mismo autor explica: "Para descubrir las relaciones e interconexiones básicas a que están sujetos los procesos y los objetos, es necesario el pensamiento abstracto, cuyo producto (conceptos, hipótesis, leyes, teorías) debe ser sancionado por la experiencia y la realidad concreta..."

Investigar supone aplicar la inteligencia a la comprensión de la realidad objetiva, a fin de dominarla. Sólo al captar la esencia de las cosas, al confrontarla con la realidad, se cumple la labor del investigador. La consecuencia de proceso investigativo incrementará los conocimientos científicos.

Una investigación viene a ser un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido. Asimismo, la investigación es una actividad dirigida a obtener, mediante la observación y la experimentación, nuevas informaciones y conocimientos que se necesitan para ampliar los diversos campos de la ciencia y la tecnología.

La investigación también se puede definir como la acción y el efecto de realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos para la humanidad sobre una determinada materia.

En el presente caso, se trató de una investigación realizada en el marco académico y a nivel doctoral. El proceso investigativo contó con varias fuentes en las el autor se apoyó para elaborar el trabajo. En primer lugar, fue abordar y comprender sobre el tema; aquí se comenzó con información general y se continuó hasta la específica. En segundo lugar, se buscaron bases de datos, archivos, catálogos y repositorios vinculados al tema. En tercer lugar, se

efectuaron los trabajos de campo con informantes haciendo uso de entrevistas personales y telefónicas e interacción con correos electrónicos.

Escribir la tesis, tuvo una finalidad de aprendizaje. El primer producto de la tesis fue el crecimiento del autor, su aprendizaje al escribirla; al mantener un discurso coherente y argumentado a lo largo de toda la tesis. Este esfuerzo, de alguna manera, desarrolló en el autor sus competencias investigadoras y la capacidad de comunicar a otros lo descubierto.

La Tesis Doctoral viene a ser un trabajo académico inédito, resultado de un proceso de investigación individual sustentado en conocimientos y razonamientos teóricos obtenidos con métodos y técnicas con rigor y coherencia científica. El propósito general de esta tesis fue generar reflexiones científicamente válidas y confiables, que aporten avances al conocimiento disciplinario establecido y a la solución de problemas relevantes sobre el tema investigado. El autor considera que esta Tesis Doctoral aporta elementos originales y novedosos, pero su mérito se centró en la tarea rigurosa de acopio de lo que otros han dicho o escrito sobre el tema en cuestión y en la crítica de sus aciertos y sus limitaciones.

Un aspecto particular de esta investigación doctoral es que se desarrolló principalmente de manera cualitativa. La investigación cualitativa está dirigida a describir e interpretar los fenómenos sociales, centrándose en el estudio de los significados e intenciones de las acciones humanas desde la perspectiva de los propios actores sociales. Se sirve de las palabras, de las acciones y de los documentos orales y escritos para estudiar las situaciones sociales tal y como son construidas por los informantes. Los datos se recogen de forma natural preguntando, visitando, mirando, escuchando. El investigador, en la investigación cualitativa, se sitúa en el lugar natural donde ocurre el suceso. El contacto directo con los informantes y la interacción cara a cara es un rasgo distintivo predominante en este tipo de investigación.

A continuación, citamos algunas definiciones siguiendo a distintos autores. Pérez Serrano (1994) dice: *“La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida en el cual se toman decisiones sobre lo investigable en tanto está en el campo de estudio. El foco de atención de los investigadores está en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias y reflexiones tal como son esperadas por ellos mismos”*.

Según Lincoln y Denzin (2012), la investigación cualitativa es, un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en muchas ocasiones contradisciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multiparadigmática en su enfoque. Los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetódico. Están sometidos a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana. Al mismo tiempo, el campo es inherentemente político y construido por múltiples posiciones éticas y políticas. El investigador cualitativo se somete a una doble tensión simultáneamente. Por una parte, es atraído por una amplia sensibilidad, interpretativa, postmoderna, feminista y crítica. Por otra, puede serlo por unas concepciones más positivistas, postpositivistas, humanistas y naturalistas de la experiencia humana y su análisis.

Por su parte, Strauss y Corbin (2002) la definen como:

“Cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que nos ha llegado por procedimientos estadísticos u otro tipo de cuantificación. Puede referirse a investigaciones acerca de la vida de las personas, historias, comportamientos y también al funcionamiento organizativo, movimientos sociales o relaciones e interacciones. Algunos de los datos pueden ser cuantificados, pero el análisis en sí mismo es cualitativo”.

2.3.2 Bases Teóricas en las Teorías Aplicadas.

El desarrollo de la investigación y la constitución del modelo teórico de gestión del conocimiento están fundamentados en tres teorías:

- Teoría General de los Sistemas de Ludwig von Bertalanffy.
- Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morin.
- Teoría de los Sistemas Complejos de Rolando García.

Adicionalmente, para el manejo de la información cualitativa en la investigación se aplicó una cuarta teoría:

- Teoría Fundamentada de Anselm Strauss y Juliet Corbin.

En esta sección se hará una exposición particular de cada una de las teorías y en el Capítulo III se explicará su integración como parte de la arquitectura metodológica que se usó para desarrollar la presente investigación.

La Teoría General de los Sistemas atribuida al biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, quien trabajó para constituir un medio de integración entre las ciencias naturales y las sociales, se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad. Se caracteriza por su perspectiva holística e integradora en donde lo importante son las relaciones e interacciones. La perspectiva de la *Teoría General de Sistemas* surge en respuesta a la imposibilidad de aplicar los enfoques analítico-reduccionistas. Se desprende que el principio clave, en la cual basa esta Teoría, es la noción de totalidad orgánica. La *Teoría General de Sistemas* en esta investigación tuvo un rol de integrador contextual con las otras dos teorías, manejándose dos niveles de relación:

- Nivel macro, para analizar, representar y explicar la relación entre el sistema (PyMEs consultoras) y su relación con su entorno (actores clave: directivos / accionistas, Estado venezolano, proveedores, aliados, clientes, comunidad / sociedad). Esta parte sirvió como entrada de información para, aplicar la *Teoría del Pensamiento Complejo* de E.Morin

- Nivel detallado, para analizar, representar y explicar la relación que existe entre cada uno de los componentes del sistema (PyMEs consultoras). Esta parte sirvió como entrada de información para, aplicar la *Teoría de los Sistemas Complejos* de R. García.

La *Teoría del Pensamiento Complejo* de Morín, explica la intrincada y contradictoria de encuentros y desencuentros de una realidad de avances y retrocesos en todos los órdenes y que influye en el comportamiento de las organizaciones del Siglo XXI. De acuerdo a esta Teoría, todo objeto del conocimiento, cualquiera que él sea, se estudia en relación con su entorno; por esto, toda realidad es un sistema, por estar en relación con su entorno. Se planea la heterogeneidad, la interacción, el azar. Los principios básicos de la Teoría de Morín son:

- Dialógico. A diferencia de la dialéctica no existe superación de contrarios, sino que los dos términos coexisten sin dejar de ser antagónicos
- Recursividad: El efecto se vuelve causa, la causa se vuelve efecto; los productos son productores, el individuo hace cultura y la cultura hace a los individuos.
- Hologramático: Este principio busca superar el principio de “holismo” y del “reduccionismo”. El holismo no ve más que el todo; el reduccionismo no ve más que partes. El principio hologramático ve las partes en el todo y el todo en las partes

La *Teoría del Pensamiento Complejo* de Morín está incluida como parte de la arquitectura metodológica que se empleó en esta investigación (Ver punto 3.1.4).

En el modelo de gestión del conocimiento para las PyMEs consultoras, se consideró como sistema que interactúa con su entorno, en el contexto que

describe Morin en su obra antes citada; a las organizaciones (PyMEs venezolanas consultoras) objeto del estudio las cuales fueron tomadas como entidades vivas que interactúan y se relacionan con su mundo externo conformado por sus actores clave: accionistas o directivos, trabajadores, clientes o usuarios, proveedores, aliados, comunidad y Estado venezolano. Esta interacción y relacionamiento se da por diferentes razones, algunas de ellas son de acatamiento como la relación con el Estado venezolano, otras de compromiso de las partes como con los accionistas o directivos, trabajadores, clientes o usuarios, proveedores, aliados, y, otras de influencia como con la comunidad.

En la investigación, la organización (PyMEs venezolanas consultoras) y su entorno (accionistas o directivos, trabajadores, clientes o usuarios, proveedores, aliados, comunidad y Estado venezolano) se tomaron como un par de estudio para su visión como sistema en el contexto de la Teoría de Morín. Allí se aplicó el principio dialógico, por el cual la organización y su entorno no están enfrentadas sino que coexisten como actores que intercambian transacciones de valor entre ellas. De manera similar, por el principio de la recursividad, la organización y su entorno toman los roles de causa y efecto dependiendo de las intrincadas relaciones que tienen en su dinámica de funcionamiento y de sustentabilidad. En algunas ocasiones, la organización (PyMEs venezolanas consultoras) tiene el rol de causa y el entorno (accionistas o directivos, trabajadores, clientes o usuarios, proveedores, aliados, comunidad y Estado venezolano) de efecto. En otras circunstancias, ocurre a la inversa. Este principio genera que la organización respecto a todos sus actores en cada momento debe estar pendiente de su rol, pudiendo ser emisor o tal vez receptor de un hecho, fenómeno o situación. El principio hologramático de Morín también fue tomado en cuenta en la investigación, el entorno se entendió como el “todo” y la organización como la “parte”. Por este principio, la “parte” (organización) se consideró que está incluida en el “todo” (entorno), esto teniendo en cuenta que la organización al ser considerada como una entidad viva influye y deja impactos

de su relación en el entorno. Por el mismo principio, se consideró que el “todo” (entorno) está incluido en la “parte” (organización), esto debido a que los componentes de la organización (personas, dinero, tecnología, materiales, conocimiento) provienen del entorno.

La aplicación de la *Teoría del Pensamiento Complejo* de Morín a la investigación fue clave para entender y formular el modelo de gestión para las PyMEs venezolanas consultoras cuyo éxito e impactos productivos y competitivos en el Siglo XXI dependen de su permanente interacción y relación con su entorno.

La *Teoría de los Sistemas Complejos* de García, confiere un enfoque multi-cultural y transdisciplinar que debe ser aplicado sobre algunos temas a investigar denominados *complejos*. La complejidad está asociada con la imposibilidad de considerar aspectos particulares de un fenómeno, proceso o situación a partir de una disciplina específica. Los sistemas complejos están constituidos por elementos heterogéneos en interacción lo cual significa que sus subsistemas pertenecen a dominios de diversas disciplinas. De allí que, García denomina a un sistema complejo como *sistema no-descomponible* constituido por la confluencia de factores que interactúan de tal manera que no son aislables. Es decir, los elementos de un sistema complejo son *interdefinibles*.

García advierte que muchas propiedades de un sistema complejo quedan determinadas por su estructura y no por sus elementos y que se llega a comprender la significación de cada elemento sólo después que se ha entendido su estructura. El estudio de los procesos es el núcleo central del análisis de la dinámica de los sistemas complejos.

El modelo de gestión del conocimiento para las PyMEs consultoras, se consideró como un *sistema complejo*, según lo formulado por García, por estar conformado por elementos que por su interacción no pueden ser separados

individualmente y la forma de estudiarlos como un sistema es abordándolos simultáneamente según varias áreas del conocimiento. El modelo de gestión del conocimiento, en esta investigación, fue abordado por las siguientes áreas: estructuras, procesos, recursos y cultura. Cada una de estas áreas se trabajó desde el inicio y en forma simultánea entre ellas de forma de tener en cuenta las implicaciones e impactos que ocurren con la coexistencia durante su desarrollo. El cumplimiento de la característica que acuña García para los sistemas complejos de *no-descomponible*, hizo que el desarrollo de esta investigación fuera laborioso y que la concurrencia de múltiples áreas del conocimiento al abordar un aspecto generó que los productos sean más provechosos y robustos para su análisis, interpretación, formulación y resultados.

Para reforzar el uso de la *Teoría de los Sistemas Complejos* de García en esta investigación, el modelo de gestión formulado y desarrollado aquí hizo hincapié en las estructuras y en los procesos tal como se puede confirmar en la sección 4.3 Construcción del Modelo.

La aplicación de la *Teoría de los Sistemas Complejos* de García fue clave para desarrollar el nivel general y el detallado del modelo de gestión del conocimiento y complementarla con lo inicialmente formulado por la *Teoría del Pensamiento Complejo* de Morín.

La *Teoría de los Sistemas Complejos* de García está incluida como parte de la arquitectura metodológica que se empleó en esta investigación (Ver punto 3.1.4).

La *Teoría Fundamentada* (Grounded Theory) tiene sus orígenes en 1967 cuando Barney Glasser y Anselm Strauss desarrollaron el *Método Comparativo Contrastante*, que posteriormente se conoció como *Muestreo Teórico*, el cual es el proceso de la recolección de datos para generar una teoría por la cual el investigador selecciona, codifica y analiza su información y decide qué

información escoger y dónde encontrarla para desarrollar su teoría tal como surge. En 1990, Anselm Strauss y Juliet Corbin publicaron *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, obra en la cual formulan una metodología que permite descubrir aquellos aspectos que son relevantes en un área de estudio de las ciencias sociales.

La *Teoría Fundamentada* utiliza un método para el análisis cualitativo mediante comparaciones constantes a partir de las observaciones de los datos obtenidos. Este método utiliza una serie de procedimientos que, a través de la inducción, genera una propuesta o *teoría explicativa* de un determinado objeto de estudio. Los conceptos y las relaciones entre los datos son producidos y examinados hasta la finalización del estudio. Strauss y Corbin aseguran que su metodología reúne los criterios para ser considerada como investigación científica. El aporte relevante de la Teoría Fundamentada es su poder explicativo en relación al comportamiento humano en un área de estudio. Los autores afirman que el aspecto cualitativo de esta metodología favorece el desarrollo de respuestas a fenómenos sociales respecto a lo qué está ocurriendo y por qué. La Teoría Fundamentada inicialmente se ha venido aplicando a estudios sociológicos, sin embargo últimamente se está aplicando a otras áreas de las ciencias sociales como la administración y la gestión.

La *Teoría Fundamentada*, en esta investigación se aplicó al trabajo de campo. Se contactaron en modo presencial, por teléfono y por correo electrónico a cuarentaicinco (45) personas con la potencialidad de considerarse informantes. De esa cantidad se llegaron a obtener veinticinco (25) informantes (Ver Anexo 2). Estos informantes se dividieron en tres grupos: Comunidad Académica (4), Contratantes de Servicios de Consultoría (4) y Consultores en ejercicio (17).

La información se obtuvo de las entrevistas a profundidad con los informantes y de notas de campo del autor en su actividad como consultor. Los documentos primarios, fueron las entrevistas a los informantes y las notas de

campo (observaciones) cuyos escritos revelan las respuestas y comentarios a las situaciones formuladas en relación a la gestión del conocimiento y a las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas (Ver Anexos 3, 4 y 5).

A partir de la *Teoría Fundamentada* y con el apoyo del software Atlas.ti© (ver sección 4.1) se trabajó la información obtenida dirigiéndola a cada uno de los cuatro primeros objetivos específicos de la investigación. Los dos últimos objetivos específicos se trabajaron aparte debido a que se refieren a la construcción del modelo como tal, aporte personal, original e inédito de esta investigación.

Se efectuó el primer nivel de análisis del contenido de las entrevistas, *el textual*, en el cual se identificaron los conceptos clave haciendo uso de la codificación abierta y la agrupación de éstos en órdenes más elevadas denominadas categorías. Luego se realizó un segundo nivel de análisis, *el conceptual*, en el cual se usó la codificación axial y se relacionaron las categorías (obtenidas en el análisis anterior) en función a sus propiedades y dimensiones. Posteriormente, se construyeron las redes de categorías, denominadas *networks*. Con el apoyo de las redes, fue posible formular interpretaciones respecto a la gestión del conocimiento y a las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas; desde el punto de vista de sus actores más representativos. Los resultados obtenidos se presentan en la sección 4.2 Hallazgos de las entrevistas y de las notas de campo.

La aplicación de la *Teoría Fundamentada* de Strauss y Corbin al presente trabajo fue fundamental para que la investigación en su conjunto se haya realizado de manera integral. Siendo el tema de la investigación perteneciente a las ciencias sociales, fue clave haber manejado datos cualitativos a través de un medio formal como la *Teoría Fundamentada*.

La *Teoría Fundamentada* está incluida como parte de la arquitectura metodológica que se empleó en esta investigación (Ver punto 3.1.4).

2.3.3 Bases Teóricas en Conocimiento.

Esta sección está dividida en:

- Conocimiento (2.3.3.1).
- Sociedad del Conocimiento (2.3.3.2)
- Gestión del Conocimiento y Gerencia del Conocimiento (2.3.3.3).
- Modelos de Gestión del Conocimiento (2.3.3.4).

2.3.3.1 Conocimiento.

El tema del conocimiento puede ser tratado desde varios puntos de vista: filosófico, biológico, social, organizacional, pedagógico, tecnológico. En cualquier caso, el eje central del análisis es el individuo, la persona, el humano, el ser.

Partiendo de las fuentes consultadas, que se citan abajo, podemos plantear que el conocimiento es algo humano, natural, biológico, vital, social, organizacional; que ocurre al interior de nuestro cerebro a través de interacciones de nuestros sentidos con lo que nos rodea. Eso que se aloja en nuestro cerebro, desde la perspectiva estudiada, viene a ser el conocimiento. Este se puede obtener de manera natural con la observación directa, esta modalidad debería estar empleándose durante toda la vida cosa que no ocurre en algunos casos por razones anatómicas, fisiológicas o psicológicas. También se puede obtener de manera indirecta, a través del aprendizaje deliberado, teniendo a otra persona (mentor, tutor, profesor, instructor, *coach*) y/o con el apoyo de una actividad inducida natural o artificial (lectura, audición, palpación, gustación, inhalación). Como se puede suponer, el conocimiento es un proceso complejo. Generalmente, cuando se trata el tema del conocimiento se alude sólo al producto o resultante de éste; o sea a lo aprendido.

Dependiendo de los puntos de vista para enfocar el conocimiento, se podrán obtener distintos criterios para clasificarlo. Es interesante el planteado por él psicólogo suizo Jean Piaget, quien clasifica al conocimiento en: físico, lógico-matemático y social. Si bien es cierto que, Piaget construyó esta clasificación en su trabajo con niños, los adultos así hemos aprendido desde pequeños; razón por la cual podemos extrapolar esta condición también al conocimiento andragógico o conocimiento obtenido por personas adultas. El conocimiento físico está referido a todo aquello que nos rodea y con lo cual podemos interactuar con nuestros sentidos. El conocimiento lógico-matemático se deriva de la coordinación de las acciones que realiza el sujeto con los objetos. Este tipo de conocimiento es el que se construye al relacionar las experiencias obtenidas en la manipulación de los objetos. El conocimiento social, para Piaget, es un conocimiento arbitrario, basado en el consenso colectivo. Es el conocimiento que adquiere la persona al relacionarse con otros, en el caso del docente escolar en su relación adulto-niño y niño-niño. Este conocimiento se logra al fomentar la interacción grupal. A pesar que las ideas de Piaget están dirigidas a la educación escolar, se considera que éstas se pueden aplicar para los temas que se están tratando de gestión del conocimiento y PyMEs en las interacciones sociales en las organizaciones.

Dada la complejidad de este tema y la diversidad de las fuentes, es oportuno citar a los autores considerados como relevantes.

Edgar Morin (2000), desde la perspectiva del pensamiento complejo dice que, el conocimiento de las informaciones o elementos aislados es insuficiente. Hay que ubicar las informaciones y los elementos en su contexto para que adquieran sentido. Para tener sentido la palabra necesita del texto que es su propio contexto y el texto necesita del contexto donde se anuncia. [Pág. 40]. Morin (2009), también destaca que la fuente de todo conocimiento se encuentra en el cómputo del ser celular, él mismo indisoluble de la cualidad de ser viviente y de individuo – sujeto. Aún, cuando el conocimiento se diferenciara y se

automatizara, seguiría siendo inseparable de la organización, de la acción, del ser. Ser, hacer, conocer en el dominio de la vida, están originalmente indiferenciados y cuando se diferencian seguirán siendo inseparables. De este modo, no sólo es el ser lo que condiciona el conocer, también el conocer condiciona al ser, generándose un bucle recursivo. Dice, además, el conocimiento es: traducción en signos / símbolos y sistemas de signos / símbolos, construcción o traducción constructora a partir de principios / reglas que permiten construir sistemas cognitivos que articulen información / signos / símbolos y solución de problemas, empezando por el problema cognitivo de la adecuación de la construcción traductora a la realidad que se trata conocer. Es decir, el conocimiento no podría reflejar directamente lo real, sino traducirlo y reconstruirlo en otra realidad.

Humberto Maturana y Francisco Varela (1984), en su Teoría Biológica del Conocimiento, mencionan que el conocer es un fenómeno biológico que puede solamente ser estudiado y conocido como tal, y que se ha desarrollado una completa teoría biológica consistente con esta mirada. Además, proponen que la misma vida debe ser entendida como un proceso de conocimiento, en la realización del vivir en congruencia con el medio.

Jean Piaget (1973), como seguidor de la corriente metodológica estructuralista, tiene su propia interpretación y clasificación sobre el conocimiento. Para llegar a esto, primero abordaremos el término “estructura” que da origen al estructuralismo. Una estructura, según Piaget, no es una realidad empírica observable sino un modelo explicativo teórico construido no como inducción sino como hipótesis. En la estructura no se considera a los términos en sí mismos sino a sus relaciones, es por lo tanto, un sistema de relaciones y transformaciones, regulado por una cohesión interna que se revela en el estudio de sus transformaciones. Piaget definió las estructuras a través de tres características: totalidad, es un sistema que posee más propiedades que la de sus elementos aislados; transformaciones, posee un equilibrio dinámico y

autorregulación; el sistema es cerrado y se autoconserva, porque es un sistema de transformaciones autorreguladas.

Piaget, como se dijo antes, distingue tres tipos de conocimiento que el sujeto puede poseer, éstos son: físico, lógico-matemático y social.

- **Conocimiento físico.** Es el que pertenece a los objetos del mundo natural; se refiere básicamente al que está incorporado por abstracción empírica, en los objetos. La fuente de este razonamiento está en los objetos (por ejemplo la dureza de un cuerpo, el peso, la rugosidad, el sonido que se produce, el sabor, la longitud, etcétera). Este conocimiento es el que se adquiere a través de la manipulación de los objetos que nos rodean y que forman parte de su interacción con el medio. Ejemplo de ello, es cuando el niño manipula los objetos que se encuentran en el aula y los diferencia por textura, color, peso, etc. Es la abstracción que el niño hace de las características de los objetos en la realidad externa a través del proceso de observación: color, forma, tamaño, peso y la única forma que tiene el niño para descubrir esas propiedades es actuando sobre ellos física y mentalmente. El conocimiento físico es el tipo de conocimiento referido a los objetos, las personas, el ambiente que rodea a la persona; tiene su origen en lo externo. En otras palabras, la fuente del conocimiento físico son los objetos del mundo externo, ejemplo: una pelota, el carro, el tren, el tetero, etc.
- **Conocimiento lógico-matemático.** Es el que no existe por si mismo en la realidad (en los objetos). La fuente de este razonamiento está en el sujeto y éste la construye por abstracción reflexiva. De hecho se deriva de la coordinación de las acciones que realiza el sujeto con los objetos. El ejemplo más típico es el número, si nosotros vemos tres objetos frente a nosotros en ningún lado vemos el "tres", éste es más bien producto de una abstracción de las coordinaciones de

acciones que el sujeto ha realizado, cuando se ha enfrentado a situaciones donde se encuentren tres objetos. El conocimiento lógico-matemático es el que se construye al relacionar las experiencias obtenidas en la manipulación de los objetos.

- Conocimiento social. Puede ser dividido en convencional y no convencional. El social convencional, es producto del consenso de un grupo social y la fuente de éste conocimiento está en los otros (familia, amistades, vecindad, trabajo, comunidad, organizaciones como las PyMEs, etc.). Algunos ejemplos: los domingos no se trabaja, hay que portarse bien en los lugares públicos, hay que servir al cliente, etc. El conocimiento social no convencional, sería aquel referido a nociones o representaciones sociales y que es construido y apropiado por el sujeto. Ejemplos de este tipo serían: noción de rico-pobre, noción de ganancia, noción de trabajo, representación de autoridad, representación de poder, etc. El conocimiento social es un conocimiento arbitrario, basado en el consenso colectivo. Es el conocimiento que adquiere la persona al relacionarse con otros, en el caso del docente escolar en su relación adulto-niño y niño-niño. Este conocimiento se logra al fomentar la interacción grupal.
- Los tres tipos de conocimiento interactúan entre, sí y según Piaget, el lógico-matemático (armazón del sistema cognitivo: estructuras y esquemas) juega un papel preponderante en tanto que sin él los conocimientos físico y social no se podrían incorporar o asimilar.

Las PyMEs venezolanas de consultoría, al ser organizaciones y estar constituidas por personas, se puede entender que se comportan con un todo orgánico. En ellas los tres tipos de conocimiento identificados por Piaget (lógico-matemático, físico y social) se presentan y interactúan entre sí.

Rolando García (2000), colega y colaborador de Piaget, desde el punto de vista de los sistemas complejos, propone una explicación sistémica sobre el proceso de construcción del conocimiento. Este autor denomina sistema general del conocimiento (o sistema cognitivo) al sistema construido sobre un conjunto de actividades cognoscitivas, con sus interrelaciones e interacciones, compuesto por tres subsistemas: el biológico, el psicológico y el social. En otras palabras, García dice que el sistema cognitivo es una totalidad integrada, compuesta por elementos biológicos, psicológicos y sociales; que se interrelacionan e influyen entre sí. Por otra parte, la definición de sistema cognitivo como “sistema abierto”, permite comprender la influencia (o permeabilidad) de éste hacia el exterior; esto es: padres, docentes y la sociedad en general. De lo anteriormente citado se desprende que, a diferentes interrelaciones e influencias, diferentes resultados. Para comprender cómo opera la construcción del conocimiento, debemos poder verla como un sistema complejo, que incluye múltiples interrelaciones e influencias.

A partir del trabajo de García, esta investigación se nutrió de las ideas de los sistemas complejos las cuales fueron aplicadas en los temas de gestión del conocimiento, PyMEs y consultoría; como sistemas abiertos permeables a las interacciones e influencias con el entorno dentro de un todo complejo que para efectos de la investigación desarrollada está enmarcada en la teoría de la complejidad de Moran.

Nonaka y Takeuchi (1995), plantearon que las empresas debían generar nuevo conocimiento a través de procesos de conversión de conocimiento. El modelo se presenta como una espiral del conocimiento conformada por cuatro formas de conversión (Ver Cuadro 02):

- Socialización, de tácito a tácito (1), es un proceso en el que se adquiere conocimiento tácito de otros, compartiendo experiencias y pensamientos con ellos, y comunicando ambos, de manera que quien los recibe incrementa su saber y llega a conseguir niveles cercanos a

los del emisor. Para conseguir tales resultados se realizan dos actividades claramente diferenciadas y clave: la captación de conocimiento a través de la interrelación con los agentes externos (clientes y proveedores) e internos (miembros de la organización), procedente de la proximidad física o de la interacción virtual; y la diseminación del conocimiento, transfiriendo el conocimiento personal a otro individuo.

- Externalización, de tácito a explícito (2), en este proceso se transforma el conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para la organización o para cualquier individuo, a través de la propia articulación de éste y de su traslado a soportes entendibles. El diálogo y las técnicas deductivas e inductivas, tales como metáforas, analogías, o construcción de arquetipos e historias compartidas facilitan la expresión de las ideas o imágenes en palabras, conceptos, lenguaje figurativo y visual, y son los instrumentos básicos que dan soporte a la externalización.
- Internalización, de explícito a tácito (3), en este proceso se amplía el conocimiento tácito de los individuos a partir del conocimiento explícito de la organización, al depurarse este último y convertirse en conocimiento propio de cada persona. Dicha internalización requiere por un lado, la actualización de los conceptos o métodos explícitos y, por otro, la inclusión de dicho conocimiento explícito en tácito usando algunas herramientas tales como la metáfora. Pero, además, es necesario que el conocimiento explícito sea vivido o experimentado, bien pasando personalmente por la experiencia de realizar una actividad, o bien a través de la participación, de las simulaciones, o de los ejercicios de juego de rol, para que así el individuo lo internalice según su propio estilo y hábitos. De esta forma los individuos usarán

esta etapa para ampliar, extender y transformar el propio conocimiento (tácito). iniciando de nuevo el ciclo.

- Combinación, de explícito a explícito (4), es el proceso en el cual se sintetizan los conceptos explícitos y se traslada a una base de conocimiento, mediante procedimientos de captura, e integración de un nuevo conocimiento explícito esencial, a través de la recopilación, reflexión y síntesis; diseminación del mismo empleando los procesos de transferencia utilizados normalmente en la organización, tales como presentaciones, reuniones o correos electrónicos; y procesado en documentos, planos, informes y datos de mercado.

Cuadro 02
Las formas de conversión del Conocimiento
según Nonaka y Takeuchi

Conocimiento Tácito <i>a partir de</i> Conocimiento Explícito	Socialización (1)	Externalización (2)
	Internalización (3)	Combinación (4)

Conocimiento Tácito *hacia* Conocimiento Explícito

Fuente: Propia

Los modos de conversión conducen a un ciclo que va de (1) a (2), de (2) a (3), y de (3) a (4). Cuando se completa el ciclo se abre otro nuevo en el cual se crea un conocimiento más complejo, dando forma a otra espiral del conocimiento. Nonaka y Konno formularon el concepto denominado *ba* en japonés y lo asocian con cada uno de los modos de conversión. El *ba* es definido como “un espacio compartido de relaciones emergentes. Puede ser un espacio físico (la oficina o lugares de trabajo dispersos), mental (experiencias compartidas, ideas, ideales) o cualquier combinación de ambos.” Para ellos “lo que diferencia el *ba* de las interacciones humanas ordinarias es el concepto de creación de conocimiento. El *ba* suministra una plataforma que, en una

perspectiva trascendente, integra cualquier información necesaria, el *ba* es un contexto que genera sentido.” El *ba* se traduce en una organización por el intercambio de datos, información y opiniones, así como por la movilización y la colaboración en un proyecto para enfrentar lo desconocido y la necesidad. La habilitación de vacíos y de espacios de tensión creativa y relaciones favorece esas actuaciones. Asimismo, el *ba* implica una especie de “indeterminación orientada”, aunque abierta, que se vive tácitamente como un círculo de connivencia. No resulta del acatamiento de una orden, ya que requiere una adhesión voluntaria.

Tomás Páez (1992), dice que cuando se habla de conocimiento, se habla de “información como comprensión (“information as understanding”), o sea de estructuras informacionales que, al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia. [Pág. 102].

Desde una perspectiva más concreta, Miguel Martínez M. (2007), dice que, el conocimiento tiene un sujeto, se da en un sujeto y por lo tanto, todo conocimiento es también “subjetivo”, aun cuando tenga componentes que vienen del objeto exterior. Estos componentes exteriores tienen mayor fuerza en el conocimiento de cosas materiales, pero si la realidad por conocer es más bien inmaterial el componente interior prevalece en gran medida. En todo caso, el conocimiento será siempre el resultado o fruto de una interacción entre ambos componentes: imagen física de la realidad exterior (o nemónica) y contexto personal interior. [Págs. 46 y 47].

El planteamiento de Martínez está referido al conocimiento creado y manejado por las personas y su relación con la realidad; de allí que plantea dos componentes o elementos en la formación del conocimiento. En las PyMEs venezolanas consultoras de empresas, en razón que están conformadas por personas este criterio de Martínez puede aplicarse.

Finalmente, de todas las definiciones recolectadas para esta investigación tomaremos la propuesta por Davenport y Prusack, ob. cit. (1998), quienes definen, “*conocimiento es la información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información con alto valor que está lista para ser aplicada a las decisiones y a las acciones.*” Así mismo, se tomó como referente principal a Nonaka y Takeuchi, ob. cit. (1995), con la distinción de conocimiento explícito y conocimiento tácito, debido a que estos conceptos soportan la creación del conocimiento y en la gestión del conocimiento se hace uso de ellos en forma individual, grupal y social.

2.3.3.2 Sociedad del Conocimiento.

Al tratar el concepto de sociedad del conocimiento se entra en contacto con otros dos conceptos relacionados como son la sociedad de la información y la sociedad red.

Daniel Bell en *El advenimiento de la sociedad posindustrial* (1973), advierte un cambio de la transición hacia un modelo basado en la información y el conocimiento, cuyas consecuencias alcanzan a las relaciones de poder, la estratificación social y la reconfiguración de los valores políticos, sociales y culturales. Para Bell, son las tecnologías de la información las que dan proyección a la ruptura histórica sobre los modelos y períodos previos. En el escenario de una nueva sociedad se generan nuevas carencias. Una es la de la información. Daniel Bell es uno de los precursores de lo que hoy se conoce como sociedad de la información y del conocimiento, que basa en el uso intensivo de las nuevas tecnologías. Mientras que la imprenta, señala, *está en la base de la sociedad industrial: en la base de saber-leer y de la educación de las masas*, las telecomunicaciones y la informática dan sentido a la nueva escena histórica.

Por su parte Alvin Töffler en su obra *La Tercera Ola* (1980), destaca que la humanidad ha transitado por tres revoluciones a las cuales les llama olas. La primera ola fue la revolución agrícola. Una civilización basada en el

autoabastecimiento que originó una ola de consecuencias culturales. La segunda ola fue la revolución industrial. Töffler separa la figura del productor a la del consumidor. Las consecuencias culturales son la especialización, la sincronización, la concentración, la maximización y la centralización. El poder en esta segunda ola está en los "integradores", aquellos que se ocupan de coordinar y optimizar los procesos de producción. La tercera ola es la sociedad post-industrial. Desde fines de la década de 1950, la mayoría de los países se han alejado del estilo de sociedad de "segunda ola", tendiendo hacia sociedades "tercera ola". Töffler acuñó varios términos para describir este fenómeno y cita otros como *Era de la Información*.

Tanto las ideas de Bell como la de Töffler ayudaron a describir y entender el concepto de sociedad de la información. La noción de la *sociedad de la información* se utiliza sobre todo cuando se tratan aspectos tecnológicos y sus efectos sobre el crecimiento económico y el empleo. Esta discusión tiene como punto de partida la consideración de que, la producción, la reproducción y la distribución de la información es el principio constitutivo de las sociedades actuales.

De otro lado, la UNESCO en la declaración de principios de la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (CMSI), organizada por las Naciones Unidas y llevada a cabo en Ginebra (Suiza) en 2003, se dice que la sociedad de la información debe estar centrada en la persona, integradora y orientada al desarrollo, en que todos puedan crear, consultar, utilizar y compartir la información y el conocimiento, para que las personas, las comunidades y los pueblos puedan emplear plenamente sus posibilidades en la promoción de su desarrollo sostenible y en la mejora de su calidad de vida, sobre la base de los propósitos y principios de la Carta de las Naciones Unidas.

Respecto al concepto *sociedad red* acuñado por Manuel Castells Se trata de un concepto que está situado entre la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento. Castells marca diferencias respecto a la sociedad de

la información, distinguiendo entre información e informacional. Información, es decir comunicación del conocimiento, ha sido fundamental en todas las sociedades. En contraste, el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este periodo histórico". Sostiene Castells que la transformación actual de la sociedad indica un cambio de modo de producción social, dada la creciente importancia de la información o del conocimiento para los procesos socio-económicos. La información y el conocimiento se convierten en los factores productivos más importantes.

Según las ideas de Castells, en la sociedad actual la administración productiva del conocimiento pasará por factores tecnológicos vinculados al acceso y la distribución del conocimiento. Esta condición se ha tenido en cuenta a las empresas como las PyMEs consultoras que deberán organizarse socialmente alrededor del conocimiento y la información.

Sobre el concepto la *sociedad del conocimiento*, Peter Druker en *La Sociedad PostCapitalista* (1993) señalaba que el surgimiento de una nueva capa social de trabajadores de conocimiento y la tendencia hacia una sociedad de conocimiento. Este tipo de sociedad decía, está caracterizada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha substituido al trabajo, a las materias primas y al capital financiero como fuente más importante de la productividad, el crecimiento y las desigualdades sociales. Druker (2002) señalaba que, lo que llamamos revolución informática es en realidad una revolución del conocimiento. Lo que ha hecho posible hacer rutinarios los procesos no es la maquinaria; el computador ha sido apenas el detonador. El software es la reorganización del trabajo tradicional, a base de siglos de experiencia, mediante la aplicación de conocimientos y especialmente del

análisis lógico, sistemático. La clave no es la electrónica: es la ciencia cognoscitiva. [Pág. 21]

Por su parte Drucker, sostiene que la base de la revolución informática está en el hombre. Para implantar un modelo de gestión del conocimiento, en una PyME u otra organización, se debe trabajar en primer término con las personas. La tecnología será importante, pero sólo actuará como un medio.

La UNESCO (2005), destaca que la noción de sociedad de la información se basa en los progresos tecnológicos. En cambio, el concepto de sociedades del conocimiento comprende dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas. El hecho de que nos refiramos a sociedades, en plural, no se debe al azar, sino a la intención de rechazar la unicidad de un modelo “listo para su uso” que no tenga en cuenta la diversidad cultural y lingüística, único elemento que nos permite a todos reconocernos en los cambios que se están produciendo actualmente. Hay siempre diferentes formas de conocimiento y cultura que intervienen en la edificación de las sociedades, comprendidas aquellas muy influidas por el progreso científico y técnico moderno. No se puede admitir que la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación nos conduzca –en virtud de un determinismo tecnológico estrecho y fatalista– a prever una forma única de sociedad posible [Pág. 17]. También destaca que, un elemento central de las sociedades del conocimiento es la capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas 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, integración, solidaridad y participación. [Pág. 29].

La OEA en su página web (www.oas.org.es), respecto a la sociedad del conocimiento dice, *Una sociedad del conocimiento se refiere al tipo de sociedad que se necesita para competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. Asimismo, se refiere a la sociedad que está bien*

educada, y que se basa en el conocimiento de sus ciudadanos para impulsar la innovación, el espíritu empresarial y el dinamismo de su economía.

Tanto la UNESCO como la OEA, manifiestan que las sociedades que trabajan con el conocimiento consideran al hombre como actor central. En el caso de las PyMEs consultoras, los sistemas de gestión del conocimiento deberán hacerlo teniendo en cuenta al trabajador como eje y plantear la visión de desarrollarlo y formarlo en su contexto laboral.

A partir de las definiciones y opiniones sobre la sociedad del conocimiento, hemos construido una como contexto amplio y general de la presente investigación: *Es una comunidad centrada en el cultivo y en la practica del conocimiento para el beneficio personal, organizacional y social.* El alcance actual de la sociedad del conocimiento está dirigido principalmente a la educación familiar y escolarizada. El conocimiento es el factor clave de los cambios sociales y organizacionales. Crece la importancia del conocimiento como medio para el desarrollo humano (individual, familiar, social, organizacional), lo cual conduce a seguir aprendiendo en todo momento y lugar. De otro lado, la sociedad del conocimiento es también una sociedad de riesgo al ubicarnos potencialmente en condiciones de ignorancia e incertidumbre respecto a lo desconocido.

2.3.3.3 Gestión del Conocimiento y Gerencia del Conocimiento.

El tema del conocimiento, en estos últimos años, ha despertado interés porque las organizaciones se han dado cuenta que el conocimiento puede y debe manejarse como se hace con las personas, dinero, materiales, servicios, información. Para cada uno de esos elementos se tiene una gestión y una organización que la conduce. De allí que, ahora en las organizaciones actuales se hable de “gestión del conocimiento” y de “gerencia del conocimiento”. Esta diferencia terminológica y semántica es importante destacarla, sobretodo en

Venezuela, dónde en algunas culturas organizacionales se usan de manera sinónima.

Los autores, Torres y Mejía (2006) han efectuado una exhaustiva revisión terminológica la cual se inicia con “administración”. Ellos dicen que, la palabra administración viene del latín *administrare* con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes. En español, administrar viene de ministro y éste, a su vez, de menester, que procede del latín *ministerium*, que significa servicio, empleo u oficio. A su vez, éste procede de *minister*, cuyo significado es servidor oficial. En el Diccionario de la Real Academia Española, se define administración con varios sentidos, como el político, religioso, médico y organizativo. Respecto a este último, allí administración es “dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad”.

Las palabras gerencia y gestión vienen de la raíz *gesto*, que procede del latín *gestos*, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de *genere*, que significa llevar, *conducir*, llevar a cabo (gestiones). La acepción gerente, viene de *gerens*, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, procede de *gestio*, *-onis*, definido como acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador. En el Diccionario de la Real Academia Española, se define gestión como “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” y gerente como “el que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, con arreglo a su constitución”.

Torres y Mejía hacen referencia al significado de los términos que originaron las palabras en cuestión y las compararan con los que tienen actualmente en un contexto general. Estas referencias terminológicas están expresadas en el Cuadro 03.

Cuadro 03
Síntesis de las raíces etimológicas respecto al término Gestión

Términos de referencia	Raíces		Uso actual
	Término	Significado	
Administrar	<i>Ministerium</i>	Servir	Disponer de bienes
Dirigir	<i>Rex</i>	Regir	Levar una operación o empresa
Gestionar	<i>Gestos</i>	Llevar a cabo	Diligencias para un deseo o negocio
Gerenciar	<i>Gestos</i>	Llevar a cabo	Dirigir un negocio
Manejar	<i>Manus</i>	Destreza	Dirigir

Fuente: Torres y Mejía [Ob. cit. pág. 115]

Dadas las anteriores definiciones, se puede aceptar como sinónimos las acepciones de administración, gestión, dirección y manejo, dado que tienen una doble referencia a bienes y empresas. Mientras que, el término gerencia es el único que hace diferencia al especificar la dirección de una empresa.

Es importante tomar la diferencia y la relación que hay entre administración y gerencia. La administración, como una actividad de coordinación de recursos, se diferencia de la gerencia en que la primera tiene un carácter operativo en las organizaciones; en tanto la gerencia, un carácter directivo o estratégico. La administración, como campo de conocimiento es más amplio, en tanto que como actividad organizativa, la administración es más puntual y estaría cubierta por las actividades gerenciales. [Págs. 111 a 133]

Apoyándonos en el trabajo de Torres y Mejía, a efectos de la presente investigación, la gestión del conocimiento la entendemos como la administración de los procesos que tienen que ver con ellos y su vinculación con las estructuras, los recursos y la cultura organizacional. La gestión del conocimiento tendrá que ver con procesos relativos a captura u obtención, ubicación, crecimiento, evaluación, mantenimiento, des-incorporación, etc. En la gestión del conocimiento debemos identificar procesos que permitan administrarlo según un

ciclo vital (inicio, desarrollo, desaparición). La gestión del conocimiento deberá responder a un modelo de entrega de valor dentro de la organización en la cual está ubicada.

Mientras tanto, la gerencia del conocimiento tiene que ver con la parte organizacional. Es decir, quién o quiénes se encargarán de llevar adelante la gestión del conocimiento, cómo esas personas se van a integrar con el resto de la estructura organizacional, de qué manera el desempeño del área gerencia del conocimiento deberá contribuir a la visión, misión y objetivos de la organización. La gerencia del conocimiento deberá responder a un modelo de estructura dentro de la organización a la cual pertenece.

Teniendo en cuenta, que en las Ciencias Administrativas existe una diversidad de conceptos y opiniones sobre los términos gestión del conocimiento y gerencia del conocimiento; para esta investigación se usaron como equivalentes, salvando la diferencia semántica que existe entre ellos la cual ya fue expuesta.

Abordar el tema de la gestión y la gerencia del conocimiento, significa evaluar los criterios y principios clave de las principales corrientes provenientes de instituciones educativas superiores, centros de investigación y desarrollo, empresas consultoras, empresas de tecnología de información; a la luz de lo que plantean cada una de ellas.

Empezaremos por el concepto sobre gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995), para quienes *“Es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas”*. Esta definición expresa varias características resaltantes que están vinculadas al objeto de esta investigación. En primer término se dice que gestión del conocimiento es, *“la capacidad de una organización”*; lo cual nos induce a afirmar que con la gestión del conocimiento se puede crear o destruir valor en la organización; esa disyuntiva

será resultado de la misma gestión. Luego se dice “*para crear nuevo conocimiento*”, esto revela que en la gestión del conocimiento se deberán manejar procesos dirigidos a la renovación sistemática de conocimiento organizacional. El concepto también expresa “*diseminarlo a través de la organización*”, lo cual implica que en la gestión deberán existir procesos de registro, almacenamiento y distribución, que garanticen que los trabajadores reciban el nuevo conocimiento. Finalmente concluye la definición con “*y expresarlo en productos, servicios y sistemas*”, esto último implica que la gestión del conocimiento deberá incluir procesos de adecuación, actualización e incorporación de conocimiento organizacional.

Resumiendo, de la definición sobre gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi podemos extraer dos grandes conclusiones: que efectivamente expresa una gestión organizacional y que está basada en procesos de administración del conocimiento (creación, registro, almacenamiento, distribución, adecuación, actualización e incorporación). Estas dos dimensiones de la definición coinciden con el enfoque que se ha seguido la presente investigación.

Peter Senge (1992) desarrolló su teoría del aprendizaje organizacional, destaca cuatro disciplinas vigentes en el pensamiento empresarial: dominio personal, modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo. Cada una de estas disciplinas tiene una gran importancia en el desempeño de la empresa. La quinta disciplina, habla del pensamiento sistémico (al que denomina *metanoia*) mediante el cual las cuatro primeras disciplinas son potenciadas. Lo importante, según Senge, es comprender el sistema al que nos enfrentamos y proponer soluciones sistémicas para superar los problemas actuales los cuales representan generalmente, a decir de Senge, las soluciones no sistémicas a problemas del pasado.

El aporte de Senge a esta investigación ha sido destacar el enfoque sistémico en lo que este autor denomina el aprendizaje organizacional. Si bien

es cierto, Senge no habla de conocimiento pero podemos entender que éste se encuentra implícito cuando menciona aprendizaje.

A continuación, y como parte de la exploración temática sobre gestión del conocimiento, se citan experiencias académicas y empresariales relevantes en Venezuela y en el mundo a partir de eventos realizados en Caracas en 1999 y 2000 en los cuales se abordaron la gestión y la gerencia del conocimiento como factores que propusieron cambios y ruptura de paradigmas relativos a las organizaciones, la tecnología y las Ciencias Administrativas.

En octubre de 1999, Petróleos de Venezuela (PDVSA) a través del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) realizó el I Foro Internacional de Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor. De ese evento, se han extraído ideas expuestas por algunos de los expositores en la publicación *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor* editada por el Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (FONCIED) (2000) los cuales se consideraron como aportes a esta investigación.

Laskmit Yamaui (2000), se refiere al conocimiento como pensamientos, capacidades e información que puede ser mejorada y movilizada para generar valor, información en acción, tomar ventaja de las experiencias de la gente usando esa información para crear valor. [Pág. 194]

Eleodoro Ventocilla (2000), precisó que, respecto a los contextos de actuación para la gerencia del conocimiento se debe abordar el tema desde tres perspectivas: 1) El impacto de los activos, procesos y productos del conocimiento en la creación del valor económico; 2) El impacto del capital intelectual en las cadenas de creación del valor y; 3) El impacto de la gerencia del conocimiento en las formas y procesos de creación de acumulación de capital. [Pág. 147 y 148]

Las opiniones de los expertos Yamai y Ventocilla han sido consideradas como un aporte clave en esta investigación, al establecer una vinculación entre la gerencia del conocimiento y la creación de valor a los actores principales de la organización (trabajadores, clientes, proveedores, etc.).

En octubre de 2000, Petróleos de Venezuela (PDVSA) a través del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (CIED) realizó el II Foro Internacional de Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor. En ese evento, los organizadores definieron Gerencia del Conocimiento como el proceso sistemático para obtener información correcta en el momento oportuno, de modo que puedan actuar eficiente y eficazmente, y compartir y usar el conocimiento para crear valor. De ese Foro, se han extraído ideas expuestas por algunos de los expositores en la publicación *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor* editada por el Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo (FONCIED) (2001) los cuales se consideraron como aportes a esta investigación.

El Profesor de la UCV Orlando Albornoz (2001), en el citado Foro, destacó que la humanidad está atravesando por profundos cambios tecnológicos al pasar de la sociedad industrial, a la sociedad de la información y de ésta a la sociedad del conocimiento; en la cual se comercializan todas las áreas de la actividad humana. Los métodos y las estructuras tradicionales del proceso de enseñanza y aprendizaje deben cambiar por necesidad. Si cambian los procesos tecnológicos y los modos de producción económica, las instituciones y los procesos mentales que soportan la producción de saber deberán cambiar.

Para este trabajo, la posición del Profesor Albornoz ha sido importante al establecer que en la sociedad del conocimiento, éste se puede comercializar. En esta investigación se exponer que las empresas de consultoría tienen como fuente y oportunidad la comercialización de conocimiento empaquetado en forma de asesoría, estudios, proyectos, etc.

Eduardo Bueno (2001), dice que hay una primera dimensión, la epistemológica que Nonaka utiliza, basada fundamentalmente en trabajos de finales de los años cincuenta y de los años sesenta del filósofo Polanyi, la cual define el conocimiento tácito y explícito. Explícito, porque es objetivo, está formulado, estructurado; y tácito, porque es no estructurado, subjetivo, no está formalizado. Pero hay dos conocimientos tácitos: uno es el cognoscitivo, que es el que una persona tiene en su estructura mental, según diseña su sistema neuronal. Es lo característico de cada persona, es subjetivo. El otro conocimiento tácito es técnico, es experimental, porque viene de la experiencia del individuo, de su “saber hacer”, de saber lo que tiene que hacer. La segunda dimensión es la ontológica y explica que hay dos tipos de conocimientos que tenemos que gerenciar, los individuales o poseídos por personas; y los sociales o dominados por grupos de personas que trabajan en equipo en la organización. La tercera dimensión es la estratégica, que implica que algunos de los conocimientos tienen la naturaleza de recursos en un sentido económico, porque están definidos, explicados básicamente; otros son definidos como capacidades o habilidades, conocimientos, que son difíciles de aprender y de incorporar en la “fábrica del conocimiento”. Por último, la cuarta dimensión o sistémica: en el que unos conocimientos están dentro y otros fuera de la organización. [Pág.23]

El planteamiento de Bueno, de considerar al conocimiento como un elemento de cuatro dimensiones ha sido un aporte al vincularlo con factores teóricos y prácticos de la organización. El conocimiento, no sólo es algo que se sabe o aprende sino también se puede aplicar, mejorar y también administrar.

Lair Ribeiro (2001), expresa que quien dijo “el conocimiento es poder”, estaba equivocado, piensa que conocimiento es poder sólo cuando pasa del territorio del pensar al territorio de la acción. La pregunta que siempre tenemos que hacer es ¿estás haciendo una diferencia en el comportamiento? Si no hay diferencia en el comportamiento de las personas el conocimiento es inútil. Afirma que se puede tener mucho conocimiento del cuello para arriba, lo importante es

saber cuánto de conocimiento tiene usted en su estructura psicológica y cuánto de conocimiento usa en su día a día. Esa es la pregunta crucial. [Pág. 80].

Según lo expresado por Ribeiro, para que el conocimiento sea útil debe aplicarse y generar un cambio conductual en las personas. Para esta investigación esa es la primera parte, luego se debe vincular a los resultados o consecuencias de la aplicación del conocimiento con los receptores del proceso para determinar la posibilidad de creación de valor.

Finalmente, Eleodoro Ventocilla (2001), sostiene que la gerencia del conocimiento sólo se justifica bajo la intención estratégica de crear valor en las organizaciones. Esta condición debe entenderse como un viaje que deben efectuar las organizaciones en el cual cada etapa conlleva una forma de organización y una forma de administrar el conocimiento para su traducción en valor económico y esta administración también ha ido cambiando en el tiempo. [Pág. 142 y 143]

Es importante destacar que, para crear valor a partir de la gerencia del conocimiento, según lo citado por Ventocilla, las organizaciones deben pasar por un cambio que incluya a las estructuras, recursos, procesos y cultura (hábitos, costumbres, usos, credos, principios).

Por su parte, la Universidad Metropolitana en su sede Caracas y publicado en el 2000 organizó el evento El Conocimiento y las Competencias en las Organizaciones del Siglo XXI. De este evento, hemos tomado dos fuentes que creemos están alineadas respecto al tema que abordamos en esta investigación.

Víctor Guédez (2000), se refiere a que, los conocimientos, además de especializados, deben estar orientados en función de determinados desempeños y estar orientados hacia propósitos esclarecidos. Se debe incorporar otro factor clave de desarrollo denominado espíritu emprendedor, capacidad gerencial o liderazgo, debido a que estas son las fuerzas que

permiten otorgarle factibilidad y pertinencia a los conocimientos, habilidades y actitudes.[Pág. 97]

De otro lado, Juan C. Pagés (2000), manifiesta que es importante saber diferenciar entre el conocimiento tácito y el explícito, ya que la manera como se administra uno es distinta del otro. Por ejemplo, una cadena de restaurantes de comida mexicana puede mantener todas sus recetas bien documentadas y publicadas mediante manuales o el uso de videos; sin embargo, esta complicación no garantiza que el plato mantendrá la sazón y el gusto esperado. Por más que intentemos transferir las competencias del *chef* utilizando libros de recetas y cintas de video, las mismas sólo podrían ser aprendidas en un proceso de interacción entre éste y su aprendiz de cocina. Reconocer esta realidad es importante puesto que no todo el conocimiento tácito puede ser transformado en explícito. Señala Pagés que, hay conocimientos que sólo pueden ser transformados mediante procesos de interacción humana. [Pág. 163].

El aporte de los expertos Guédez y Pagés para esta investigación es que los conocimientos, para su aplicación productiva, en cualquier empresa como una consultora PyME, requieren de ciertos factores personales (espíritu emprendedor, capacidad gerencial, liderazgo) y también de interacción humana. Se puede colegir que la gestión del conocimiento en una organización no se transmite o se implanta por ósmosis. En este trabajo, como componentes de la gestión del conocimiento se incluye aspectos personales como la cultura organizacional.

Adicionalmente, se han tomado referencias de connotados exponentes sobre la gestión y la gerencia del conocimiento cuyas ideas se consideran de aporte a esta investigación. Así tenemos, que Paul Myers (1996), señaló que conocimiento organizacional es la información procesada incorporada en rutinas y procesos que permiten la acción. En su núcleo, el conocimiento debe ser visto

como vinculado al elemento personal o humano. El conocimiento, como generalmente lo entendemos, reside en la cabeza de las personas, para después los individuos deban identificar, interpretar e internalizarlo. La representación del conocimiento, sin embargo, puede ser mecánica, digital, visual y mucho más. Para que el conocimiento provea a una empresa con una ventaja competitiva sustantiva, ese conocimiento debe ser independiente de cualquier persona. (Pág. 2).

De las ideas de Myers se destaca que, en una organización el conocimiento no debe depender de las personas. Es decir, una de las propiedades de la gestión del conocimiento es que garantice que en la organización haya una forma de acceder al conocimiento sin restricciones físicas. En una PyME dedicada a la consultoría, esta afirmación es clave por cuanto implica que la gestión del conocimiento deberá incluir la existencia de un sistema conformado por procesos de inclusión, actualización y consulta para el conocimiento

El connotado intelectual español Luis Joyanés (1997) sostiene que, en el umbral del siglo XXI, información y conocimiento están tan unidos que hoy el referente histórico de capital – trabajo ha sido sustituido por información – conocimiento. Las nuevas tecnologías de la información tienen una incidencia importante en el sistema educativo y de formación, por cuanto las empresas y la sociedad en general, han de adaptarse a los cambios en la estructura, del empleo, en el contenido de los puestos de trabajo, las ocupaciones y los conocimientos requeridos. La evolución tecnológica está permitiendo la reducción del ciclo de desarrollo de nuevos productos, la configuración de nuevos procesos de negocios, la aparición de nuevos modos de trabajar, etc. [Pág. 34].

De acuerdo a las ideas de Joyanés, las empresas de ahora deben considerar al conocimiento como un factor clave para su éxito organizacional.

De ser así, las PyMEs consultoras deberán incluir al conocimiento como elemento dentro de su gestión empresarial.

Don Tapscott (1997) fue uno de los primeros en vincular el conocimiento con la economía. Dice que, la Nueva Economía es una economía del conocimiento. La tecnología de la información posibilita la generación de una economía basada en el conocimiento. No obstante, a pesar del surgimiento de la inteligencia artificial y otras “tecnologías del conocimiento”, este último es creado por los seres humanos, por los trabajadores del conocimiento (empleados profesionales y técnicos que superan en cantidad a los trabajadores industriales en una relación aproximada de tres a uno) y por los consumidores del conocimiento. [Pág. 44].

La teoría de Tapscott ha sido tenida en cuenta como aporte para este trabajo por cuanto vincula el conocimiento con la tecnología y la economía. Las PyMEs consultoras son organizaciones que trabajan teniendo como eje al conocimiento y a la tecnología, además deben generar rentabilidad; de allí que es importante contextualizarlas en la denominada nueva economía.

Bill Gates (1999), sostiene que, una vez establecido un ambiente que estimule la colaboración y el conocimiento compartido, todavía hace falta que los dirigentes instituyan proyectos concretos para toda la organización y hagan del conocimiento compartido una parte integrante del trabajo y no un adorno circunstancial que podamos ignorar. El viejo adagio que, “la información es poder” muchas veces induce a acaparar conocimiento; de esta manera creen algunos que se hacen indispensables. Pero el poder no es una consecuencia del conocimiento guardado, sino del conocimiento distribuido. Esta idea debe reflejarla el sistema de valores de la empresa y también su sistema de remuneraciones. [Pág. 279].

Según Gates, un factor clave es la distribución del conocimiento. Para esto, se deberá conformar un sistema de gestión del conocimiento. Esta

proposición refuerza la teoría de conformar en una empresa un sistema de gestión organizacional para el conocimiento.

Por su parte, Amrit Tiwana (2000), concibe al conocimiento como algo fluido mezclado de la experiencia encuadrada, valores, información contextual, comprensión experta e intuición fundamentada que proporciona un ambiente y la armazón para evaluar e integrar nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en las mentes de los manejadores del conocimiento. En las organizaciones, a menudo llega a ser incorporado no sólo en documentos o repositorios sino también en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas. [Pág. 5]

La gestión del conocimiento, tal como lo expone Tiwana, debe incluir la incorporación en medios físicos y tecnológicos tales como documentos, repositorios; además de humanos y organizacionales.

Respecto a la manera de desarrollar el conocimiento, Johan Roos y otros (2001) dicen que, se puede hacer de dos maneras: a través de la compra o del desarrollo interno. La compra implica la adquisición de una persona, patente o compañía clave que posea o incorpore el conocimiento y luego el intento de extender ese conocimiento a través de toda la organización. Sin embargo, la mayor parte de la atención de la información se presta al desarrollo interno del conocimiento, a través de la investigación y el desarrollo o del adiestramiento. [Pág. 35].

Para la gestión del conocimiento en las PyMEs consultoras, es conveniente tener en cuenta que su incorporación al sistema proviene de dos formas: la adquisición y el desarrollo o producción interna. Las PyMEs consultoras, trabajan más que todo con la segunda opción.

El experto y docente venezolano Alejandro Hecht (2002), dice que hay ciertos factores críticos de éxito que están vinculados a la implantación de proyectos sobre gerencia del conocimiento: focalización del aprendizaje

organizacional, organización, cultura, infraestructura tecnológica. También, menciona algunas reflexiones importantes: el conocimiento es un activo corporativo, el aprendizaje organizacional debe ser una realidad permanente y es imperativo comprender los procesos que soportan la gestión del conocimiento.

Las ideas del experto Hecht tiene cabida en la presente investigación. La gestión del conocimiento debe incluir factores humanos como la cultura organizacional, estructura, recursos y procesos. Una implantación exitosa de un sistema de gestión del conocimiento, deberá incluir a estos factores.

Otro experto venezolano José Silvio (2000), decía que existe un consenso generalizado para identificar la informática y la telemática y sus medios tecnológicos como motores principales de los cambios en el camino hacia la sociedad del conocimiento. Sin embargo, es bueno distinguir entre la causa de un cambio y el instrumento a través del cual esos cambios se concretan y se hacen realidad. La tecnología es una manera particular de hacer las cosas y estas se realizan a través de un instrumento o medio tecnológico. Una computadora no es la tecnología, es el medio tecnológico o instrumento a través del cual se aplica una tecnología. La tecnología es un conjunto de 'arteficios' que se vale de un conjunto de 'artefactos' para resolver un problema. [Pág. 49 y 50].

De acuerdo a la tesis de Silvio, la tecnología es un medio para la conformación de los sistemas; por ejemplo, el de gestión. Este concepto es importante para implantar un sistema de gestión del conocimiento en el cual el hombre (trabajador) es el elemento clave y no la tecnología. En nuestro medio, existe la creencia que para implantar un sistema de gestión del conocimiento se requiere la incorporación de un software, un hardware o una plataforma tecnológica. Esto último, es una afirmación errónea.

De otro lado, María Tapia y Manuel Caetano (2010) ^[1] sostienen que la gestión del conocimiento engloba tanto los procesos como la tecnología necesarios para facilitar y promover la captura, generación, transferencia y uso colectivo del conocimiento, así como de las mejores prácticas, de lo cual se distinguen tres dimensiones: una tecnológica, una de gestión y una dimensión estratégica. Se debe tener en cuenta que, en la última década, para referirnos a la incorporación y administración del conocimiento en la persona, la sociedad y las organizaciones se han acuñado varias denominaciones tales como: sociedad de la información, sociedad del conocimiento, nueva economía, economía digital; entre otras.

En opinión de Tapia y Caetano, la gestión del conocimiento es posible si se incluyen los procesos y las estructuras (mejores prácticas). Para el modelo que hemos creado, además se tiene en cuenta la cultura organizacional.

De todas las definiciones sobre gestión y gerencia del conocimiento recopiladas hemos elaborado la siguiente, *Esquema o marco de referencia, alineado al direccionamiento estratégico de la organización y de los otros sistemas de gestión, que sirve para conducir la toma de decisiones y los cursos de acción a través del fortalecimiento de los capitales y los activos intelectuales de forma que garantice el cumplimiento de los objetivos y la creación de valor para los actores clave.*

2.3.3.4 Modelos de Gestión del Conocimiento.

La necesidad de administrar efectiva y eficientemente el conocimiento ha sido un imperativo en las organizaciones para contar con un instrumento que sea un medio para esa gestión. Consultores, investigadores, gerentes, empresas en general y específicamente empresas consultoras; han generado

[1] Artículo "Estrategia para la integración universidad – sociedad", Revista Visión Ucevista, año 6, número 15, págs. 11 y 12, abril 2010.

sus propuestas de modelos, algunas de ellas se conocen públicamente y a partir de las cuales se han identificado esfuerzos dirigidos a clasificar, establecer tipologías y formular taxonomías sobre los modelos de gestión del conocimiento existentes

Una propuesta a destacar que se conoce es la de Alejandro Barragán (2009), quién a partir de los trabajos de Rodney McAdam & Sandra McCreedy, David Rodríguez, Nada Kakabadse, Andrew Kakabadse, & Alexander Kouzmin; establece una taxonomía para dieciocho (18) modelos de gestión del conocimiento que para la fecha se tenía información pública sobre ellos:

- Modelos conceptuales, teóricos y filosóficos. Son modelos basados en el análisis de fuentes de información, actuación, transferencia y conversión del conocimiento. Por ejemplo: Nonaka y Takeuchi, Wiig.
- Modelos cognoscitivos y de capital intelectual. Explican modelos causales con orientación al conocimiento como base a la creación de valor. Por ejemplo: BSC de Kaplan y Norton, Skandia Navigator, KMAT de KMPG y APQC.
- Modelos de redes sociales y de trabajo. Representan los procesos sociales de aprendizaje organizacional en comunidades de práctica y redes de conocimiento. Su objetivo es la socialización del conocimiento. Por ejemplo: el modelo de Millen y Fontaine.
- Modelos científicos y tecnológicos. Se centran en la gestión de la innovación tecnológica y la investigación con uso intensivos de las TICs. Por ejemplo el modelo de la Fundación COTEC de Madrid.
- Modelos holísticos. Modelos que no encajan en las clases anteriores por tener características de varias de ellas. Por ejemplo: el modelo STREINET (The Structural Relationship Network).

Posteriormente, se tiene la propuesta de Sáiz, De Armiño y Manzanedo (2010) quienes a partir del trabajo de Barragán formulan una nueva taxonomía clasificada por familias, expansiva y multinivel sobre una muestra de treinta y cuatro (34) modelos de gestión del conocimiento en la cual incluyen a algunas tipologías de modelos no consideradas hasta esa fecha. En esa taxonomía se destacan los siguientes modelos, cuyas clasificaciones las presentamos como enunciativas por carecerse de mayor definición:

- Modelos científicos
 - Clásicos
 - De generación (Nonaka y Takeuchi)
 - De transferencia (Millen y Fontaine)
 - De captura (Wiig)
 - Cuánticos
 - Empresa cuántica
 - Computación cuántica
 - Conocimiento cuántico
- Modelos Catalizadores
 - Individuales (COTEC, KMAT)
 - Sociales (Sociedad del Conocimiento, Streinet)
- Modelos de gestión y control
 - Abiertos (BSC, Skandia Navigator)
 - Normativos (ISO 9000, OHSAS 18000, UNE 166002)

De las dos fuentes destacadas, la última se percibe como mejor formulada, más completa y actualizada; y suponemos que se irá enriqueciendo en la medida que se explore esa línea de investigación y continúen

apareciendo nuevos modelos de gestión del conocimiento. También es importante destacar que, se sabe de la existencia de otros modelos en gestión del conocimiento creados en instituciones públicas, ONGs y empresas sobretodo consultoras; que no son del dominio público dado que forman parte de su patrimonio intelectual y está restringida su difusión.

Adoptando la taxonomía de Sáiz, De Armiño y Manzanedo, el modelo de gestión del conocimiento desarrollado en la presente investigación está comprendido en la categoría de Modelos de Gestión y Control, subcategoría Abiertos. Esta ubicación es porque el modelo desarrollado ha sido conceptualizado como un medio para fortalecer la gestión organizacional de las PyMEs consultoras de empresas basadas en sus cultura empresarial, estructuras, recursos y procesos.

2.3.4 Bases Teóricas en Consultoría y Consultoría de Empresas.

La consultoría y la consultoría de empresas, hasta dónde el investigador constató, en materia conceptual carecen de un tratamiento teórico que conlleve a formular bases o criterios epistemológicos sobre ellas. Desde la aparición de estos términos, se han definido, usado, difundido y entendido; en sentido pragmático y de búsqueda de resultados importando menos la investigación y el desarrollo de su origen y contenido desde el punto de vista temático y cognitivo.

En esta sección, se expone de manera descriptiva el alcance de la actividad consultora en contextos administrativos y operativos como fuente proveedora de servicios profesionales para las organizaciones que así lo requieren.

La consultoría en Venezuela es una actividad profesional, activa y cambiante. Está enfocada en la prestación de servicios profesionales, desde los más conocidos: contables y legales, hasta los menos difundidos: impacto ambiental. Las empresas consultoras en Venezuela en su mayoría son microempresas y PyMEs; las empresas grandes de consultoría son de origen venezolano o representantes de transnacionales que operan en el país. Las microempresas, por lo general están constituidas por una persona y en algunos casos están inactivas durante la mayor parte del tiempo y sólo aparecen cuando tienen alguna oportunidad de intervenir, denominándose algunas veces “empresas de maletín”. Las PyMEs de consultoría son organizaciones que, dicho en otros términos *comercializan el conocimiento que poseen*. La comercialización de ese conocimiento puede estar en forma de idea, sugerencia, recomendación, aval, rúbrica, conformidad; o puede estar *empaquetado* en informe, estudio, proyecto, plano, diagrama, especificación técnica, maqueta, prototipo, software, sistema informático, etc. Algunas empresas de consultoría, además de comercializar su conocimiento también venden tangibles y/o horas-hombre de su gente; como parte de su portafolio de propuesta de valor a sus clientes. Dentro de la actividad consultora, uno de los tipos es la Consultoría de

Empresas. Estas consultoras prestan servicios profesionales en áreas de planificación, estrategia, organización, procesos, recursos humanos; entre otros.

En Venezuela, en el sector público, la actividad consultora no está regulada. En el sector privado, existen dos cámaras que reúnen y representan los intereses de las firmas consultoras que operan en el país constituidas por empresas grandes y algunas PyMEs. Hay la carencia de una organización profesional del tipo Colegio o Sociedad que trabaje como una red de profesionales vinculados a la actividad consultora; como existe en los servicios de Auditores, Tasadores, Peritos de Seguros, Corredores de Bolsa. Es decir, en Venezuela cualquier persona puede autotitularse *Consultor* y cualquier empresa puede autodenominarse *Consultora*. En otros países, como en Chile y España, la consultoría está regulada por Colegios que certifican y avalan la actividad empresarial y el ejercicio profesional de sus miembros.

Tomando en cuenta el tema de la investigación que vincula las PyMEs venezolanas con la práctica de la consultoría de empresas, y considerando que en el punto anterior se expuso que las PyMEs de servicios profesionales, comercializan el conocimiento que poseen; esta Tesis Doctoral ha producido un modelo nuevo para enfocar el conocimiento de manera que estas organizaciones puedan cumplir con sus objetivos empresariales. Este modelo nuevo para enfocar el conocimiento, deberá estar libre y alineado con las nuevas tendencias que están emergiendo vinculados al conocimiento y a la gestión del conocimiento.

A continuación, la recopilación en base a fuentes referenciales en materia de consultoría y consultoría de empresas.

Leonard Goodstein y otros (1998), citan que los roles potenciales del Consultor en el área de la planificación estratégica aplicada son: patrocinador o campeón, mediador, entrenador, facilitador, formador o experto de contenido y estratega. Pudiendo ser el consultor interno o externo. Además, los escenarios

en los cuales se podrá desenvolver el Consultor son: Establecer el escenario para la planificación, establecer las direcciones estratégicas y la implementación.

Por su parte, Francisco Rodríguez de FIM Productividad (2002), respecto a la Evaluación del Programa Formación de Consultores Integrales para la PyME bajo el Enfoque de Calidad, Productividad y Competitividad; mencionó que los consultores integrales deben convertirse en socios estratégicos del desarrollo de las empresas cumpliendo así con las tres características básicas: agente de cambio, articulador del sistema de industria y comercio y médico internista.

El consultor venezolano Marcel Antonorsi (s/f)^[2] dice que, en primera instancia, la palabra 'consultor' viene a ser equivalente de 'consejero', de 'asesor'. En un sentido amplio, etimológico, consultor es todo aquel que da consejo o asesoría. Sin embargo, hoy en día la expresión se limita a la situación de una persona o empresa especializada que presta sus servicios de resolución de consultas a un cliente, de una manera no permanente, y por lo cual recibe honorarios profesionales. Hay consultores en todos los campos imaginables. No hay área de especialidad donde no exista o haya la posibilidad real de consultoría especializada. [Págs. 3 y 4].

El empresario de consultoría Eleodoro Ventocilla y otros (2010), plantea una diferencia entre los roles de asesor, consultor y facilitador en un actividad de consultoría de cara al cliente de la organización atendida. Explica que, el asesor se concentra en proveer conceptos y procedimientos, mientras que el cliente se hace cargo de los procesos y los impactos. El consultor integra procesos y contenidos con el cliente en el marco de un Sistema Cliente – Consultor en el cual el cliente especifica los requisitos, los impactos esperados y los límites de intervención. El facilitador se centra en la dinámica que conduce al logro de los resultados, el cliente se hace cargo de los contenidos y los

[2] Marcel Antonorsi Blanco, "El Oficio del Consultor", disponible en www.antonorsi.com, consultado el 25 enero 2011.

Impactos. El consultor, debe dar acceso a la información y el conocimiento, reducir la incertidumbre, ayudar a integrar los sistemas, proveer opciones, desbloquear el flujo de energía, apoyar al mantenimiento de los sistemas operativos, crear sinergia, agregar valor, reconocer el poder presente y respetar los límites de intervención.

La *Association of Management Consulting Firms* (AMCF) (2009)^[3] establece que, una empresa de consultoría gerencial denota un grupo de dos o más personas unidas en un interés conjunto con el propósito de proveer consultoría a la gerencia. Un profesional consultor de empresas es un individuo comprometido principalmente con la práctica de la consultoría gerencial, quien se esfuerza para su automejoramiento en los procesos de administración y consultoría para la gerencia, y que se apoya en su profesión identificado con un código de ética compatible con el de la Asociación.

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1986) dice que, ciertos rasgos de la consultoría de empresas deben subrayarse desde el principio. En primer lugar, la consultoría es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Por consiguiente, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos. En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un servicio consultivo. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo;

[3] http://www.amcf.org/amcf/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=24, consultado el 25 enero 2011

los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. [Págs. 7 y 8].

Geoffrey Bellman (1990) dice que, con nuestras organizaciones clientes seguimos un ciclo de trabajo natural que se mueve desde la evaluar la situación, considerar las alternativas, decidir, actuar, regresar a la evaluación, y así sucesivamente en un ciclo continuo de aprendizaje. [Pág. 78].

Por su parte, William Cohen (2003), se expresa que, un consultor es una persona que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución. Otros aspectos también definen las firmas de consultoría, como el tamaño, la ubicación y los tipos de clientes a quienes prestan sus servicios. Los tipos de firmas son: firmas nacionales especializadas en gerencia general, grandes firmas contables con divisiones de consultoría, firmas especializadas según funciones, firmas especializadas en industrias específicas, firmas especializadas en el sector público, centros de investigación (think tanks), firmas regionales y locales, consultores individuales y firmas especializadas en temas ajenos al empresarial. [Pág. 3 y siguientes].

Las referencias citadas anteriormente esclarecen algunos aspectos clave, como: la actividad del consultor, los tipos de consultor, la relación del consultor con el cliente, los tipos de servicio a prestar. Este marco de fundamentos ha sido valioso al aportar a la investigación la estructura del modelo de gestión del conocimiento para las PyMEs consultoras. Es decir, las áreas de competencia, los roles, los productos o entregables y los requerimientos de información para el desempeño de la gestión.

A efectos de esta investigación, el autor propone la siguiente definición para la consultoría: *Actividad profesional especializada que se presta a personas y organizaciones de manera puntual o temporal con el objeto de aportar ideas, resolver problemas, entregar información o crear soluciones a la medida; de forma que aporten valor al cliente o solicitante.*

La consultoría de empresas ha sido considerada, por este investigador, desde la Teoría de la Complejidad de Morin y la Teoría de los Sistemas Complejos de García, de manera similar a lo abordado en el tema de las PyMEs. Respecto a la aplicación de la Teoría de la Complejidad de Morin a la actividad de la consultoría de empresas, podemos aplicar los principios dialógico, recursivo y hologramático. Según el principio dialógico, la consultoría de empresas—como actividad profesional interactúa con su entorno pero no existe rivalidad con éste; sino que los dos mundos coexisten sin ser necesariamente rivales. De acuerdo al principio recursivo, el efecto se vuelve causa, la causa se vuelve efecto; la consultoría de empresasse considera cliente del entorno y el entorno se convierte en cliente de la consultoría de empresas. Por el principio hologramático, se ven las partes en el todo y el todo en las partes; consultoría de empresadesde el punto de vista cultural conlleva mitos, valores, hábitos y costumbres que son del entorno y el entorno contiene mitos, valores, hábitos y costumbres que son de la consultoría de empresas.

Adicionalmente, la consultoría de empresasha sido analizada desde la óptica de la Teoría de los Sistemas Complejos de García y comprendida como un sistema conformado por elementos tales como: área de experticia, mercado de servicios profesionales, mercado laboral, personal consultor, clientes, proveedores, competidores, marco regulador. Para el abordaje sistémico sobre el tema consultoría de empresas, desde la Teoría de García, se hizo de manera integrada, alineada y simultánea considerando los elementos antes expuestos.

2.3.5 Bases Teóricas en PyMEs.

PyME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Las PyMEs existen desde hace tiempo en el mundo y en Venezuela. De hecho, las primeras organizaciones empresariales fueron pequeñas, luego algunas crecieron para convertirse en medianas y posteriormente ser consideradas como grandes.

A mediados del siglo pasado, después de la segunda guerra mundial, el parque industrial europeo estaba destruido. Éste debía recuperarse de una manera rápida, la solución planteada fue crear empresas pequeñas y medianas (PyMEs). Era la época de la industrialización basada en la producción masiva de bienes con una organización rígida de la cadena productiva aprovechando las economías internas de escala y las demandas insatisfechas de los mercados locales.

Posteriormente, en la década del setenta el modelo de la industrialización empieza a decaer. Llega la crisis del petróleo, la expansión económica de los países desarrollados y la aparición de los nuevos países exportadores. Frente a este nuevo orden económico las grandes empresas hicieron cambios para frenar la caída de su rentabilidad y hacerse competitivas. Algunos cambios fueron: incorporación de nuevas tecnologías (que reducen costos y flexibilizan el proceso), racionalización del trabajo, la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de la gente. Estos cambios hicieron que las PyMEs replantearan su rol. Se trató de una época de transición en la que llegaron a coexistir el modelo industrial y el postindustrial, hasta la aparición del nuevo paradigma tecnológico organizativo en la década del ochenta basado en la especialización.

En la década actual, para no quedar absorbidas como mano de obra barata por las grandes empresas y al no contar con empleo -tanto la mano de obra no calificada y aun profesional-las PyMEs están creando sus ingresos en forma competitiva sin esperar que el gobierno les provea de todo, encontrando que la forma más eficaz y óptima de absorber la mano de obra es a través de la pequeña o mediana empresa. De otro lado, el desplazamiento poblacional del interior hacia las grandes ciudades del país genera un crecimiento mayor de las PyMEs en los centros urbanos.

Con el transcurrir de los años, los gobiernos en toda América se han dado cuenta de la importancia que tienen las PyMEs en la cadena del progreso

social y económico de un país, debido a que representan un porcentaje importante del universo de empresas y, además, porque son una fuente generadora de empleo que puede explotarse cada día más si se diseña una política de Incentivos adecuada y razonable.

En la actualidad, existen dos tipos de PyMEs. Las que se crearon como empresas formales, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial y social. Estas, en su mayoría, son de capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas empresas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión preocupada sólo por su supervivencia sin prestar atención al costo de oportunidad del capital, la inversión cómo factor de crecimiento o el desarrollo de los trabajadores.

La Unión Europea, a partir del 2005 clasifica a las PyMEs según tres umbrales: cantidad (plantilla) de trabajadores anuales, volumen anual de negocios y balance anual (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf):

- Pequeña empresa: hasta 50 trabajadores, hasta 10 millones de euros en negocios anuales y hasta 10 millones de euros en balance general anual.
- Mediana empresa: hasta 250 trabajadores, hasta 50 millones de euros en negocios anuales y hasta 43 millones de euros en balance general anual.

En Colombia, 2000, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PyMEs se clasifican así (<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>):

- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores, activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores, activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

En Venezuela las PyMEs engloban actividades del tipo industrial, comercial y prestación de servicios profesionales. Desde el 2001 con el DL 1.250 y el DL 1.547 (ver 2.4 Aspectos Legales), las PyMEs industriales - también llamadas Pequeñas y Medianas Industrias (PYMI) - se han constituido en factor fundamental de la dinámica productiva del país. Es así que en el sector oficial existen instituciones y dependencias que han sido creadas sólo para atender, apoyar y fomentar la actividad de estas organizaciones. De otro lado, el sector privado y el no-gubernamental (ONG) multinacional; también están trabajando con las PyMEs; lo que dice de su importancia e impacto esperado en el aparato productivo y social del país. Esto ha llevado que, para abordar el tema de las PyMEs se identifique el conglomerado o *cluster* de las organizaciones que de alguna manera – normativa, influyente o de conveniencia – intervienen en este tipo de empresas.

Esta investigación se enfocó en las PyMEs de servicios, las cuales se pueden clasificar en doméstico, técnico y profesional. Sobre las PyMEs prestadoras de servicios profesionales hay poca información, por citar un ejemplo, en el libro de Tomás Paéz sobre *Nuevas tecnologías de información en las PyME* [Ob. cit.], de los cuatro casos de éxito sólo uno es de servicios profesionales (asesoría legal).

Como referencia organizacional de las PyMEs, primero vamos a exponer sobre la denominada microempresa. Para ello, nos basamos en el instrumento legal Decreto 1.250 del 14/03/2001 “Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero”; según el cual se fijan los parámetros:

- Microempresa:
 - Plantilla de personal no superior a diez (10) empleados.
 - Facturación anual menor a nueve mil (9.000) unidades tributarias.

En el Decreto 1547 del 09/11/2001 “Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria” se fijan los parámetros para determinar a las pequeñas y medianas industrias, que por extensión las aplicaremos a las pequeñas y medianas empresas:

- Pequeña industria:
 - Plantilla de personal entre once (11) y cincuenta (50) empleados.
 - Facturación anual entre nueve mil uno (9.001) y cien mil (100.000) unidades tributarias.
- Mediana industria:
 - Plantilla de personal entre cincuenta y uno (51) y ciento (100) empleados.
 - Facturación anual entre cien mil una (100.001) y doscientos cincuenta mil (250.000) unidades tributarias.

Para la clasificación de micros, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de plantilla de personal y facturación anual diferente a los indicados el factor determinante para dicho efecto será el de la plantilla de personal.

Como un incentivo directo para la creación y constitución de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas, el Ejecutivo venezolano ha establecido durante al menos cinco años consecutivos desde su creación; la exoneración del impuesto sobre la renta y a los activos empresariales a las empresas micro, pequeñas o medianas de nueva creación.

Como un incentivo a la generación de empleo, se establece una reducción anual del impuesto sobre la renta de las micro, pequeñas y medianas empresas; proporcional al incremento que en el mismo año fiscal hayan realizado dichas empresas en su plantilla de personal. Estas empresas podrán reponer el Impuesto al Valor Agregado (IVA) hasta sesenta días después de haber realizado la venta.

Además, los municipios podrán establecer regímenes tributarios especiales para estimular la creación de éstas empresas, hasta por un término de diez años a partir de la constitución de los respectivos establecimientos empresariales.

Como un incentivo a la capacitación laboral y profesional de los obreros, empleados y gerentes de las micro, pequeñas y empresas, está establecido un crédito fiscal equivalente al menos al ocho por mil (0,8 %) de la suma total anual de los sueldos, salarios y remuneraciones en general por servicios prestados, abonados al personal ocupado en dichos establecimientos, y sin tener en cuenta la clase de trabajo que aquel realice.

El Ministerio del Poder Popular para el Comercio (MPPC), está en el deber de destinar recursos presupuestarios para la formación y capacitación de empresarios de micros, pequeñas y medianas empresas de acuerdo a:

- Integración. El MPPC es el encargado de impulsar la creación de una Red de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo que tendrá por objeto brindar asistencia en las distintas regiones del país. Dicho Ministerio suscribirá acuerdos con los entes públicos regionales y locales, y con otras instituciones públicas o que deseen brindarlos, y que manifiesten su interés en integrar la Red.
- Fondo de Desarrollo. La creación del Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONYPYME), tiene como objeto realizar aportes de capital y brindar financiamiento para

inversiones productivas a las empresas y formas asociativas comprendidas en el artículo 1º del Decreto 1250 bajo las modalidades que establezca la reglamentación.

- Fondo de Garantía. La creación de la Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas (SOGAMPI), deberá apoyar el fortalecimiento y desarrollo económico de las unidades productivas del país, mediante el otorgamiento de fianzas para impulsar el modelo productivo socialista.

Respecto a las PyMEs venezolanas, Carlos Mora (2004)^[4] ha mencionado que, en Venezuela las PyMEs aportan más del 13% del Producto Territorial Bruto, y dan empleo al 55% de toda la población activa, quedando el 17% empleado en la gran empresa, el 16% ocupado en el sector público y el 12% desempleado (aunque actualmente por la situación política y crítica del país, esto ha aumentado). También ha expresado que, en Venezuela hay alrededor de 1.300.000 microempresas y unas 68.000 PyMEs, de las cuales 56.000 activas en comercio y servicio y 12.000 en manufactura. El 18% de las organizaciones venezolanas nunca realizan actividades de entrenamiento; 51% de ellas invierten esporádicamente en el desarrollo de su capital humano y sólo 31% invierte de manera sistemática; es decir, casi de 3 de cada 10 organizaciones venezolanas convierten el conocimiento y el aprendizaje en una herramienta para apalancar el desarrollo organizacional.

[4] Carlos Mora, consultor y docente de postgrado en la Universidad de Carabobo, artículo "PYME venezolana con respecto a la calidad y la productividad", escrito en enero 2004 y publicado en http://www.degerencia.com/articulo/pyme_venezolana_con_respecto_a_la_calidad_y_la_productividad, consultado el 28 enero 2011.

También sobre las PyMEs, Alberto Paiva (2008)^[5] mostró que, 13% de nuestro Producto Interno Bruto proviene de la actividad comercial de este importante sector, además tienen en sus nóminas al 77% de los trabajadores del sector privado. Entre otros datos importantes, Paiva mostró que existen en Venezuela 356.970 microempresas y 112.209 PyMEs de las cuales el 18% nunca ha realizado alguna actividad de entrenamiento, lo que quiere decir que el 72% de las organizaciones venezolanas, no aprovechan el conocimiento y el aprendizaje organizacional como un medio para el desarrollo de su productividad y competitividad.

En el Portal de MicroFinanzas de la Organización No Gubernamental (ONG) *The Consultative Group to Assist the Poor* (2010)^[6] se dice que, en Venezuela las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), como en la mayoría de los países en América Latina, generan más de la mitad de los empleos y aporta un porcentaje considerable en el PIB (Producto Interno Bruto). La mayoría de las PyMEs están enfocadas en tres sectores: de servicios, comercio y manufactura, pero últimamente a causa de la situación política del país, han venido reduciéndose. También se manifiesta que, las PyMEs en Venezuela generalmente son constituidas por familias y producen para el consumo interno. Existe poca innovación de tecnologías, lo cual hace que tengan poca competencia en el mercado mundial y la única manera de exportar, son como proveedoras de productos intermedios para grandes empresas que ya están exportando. Las PyMEs tienden a tener poca planificación financiera y fiscal, y sus sistemas de dirección son deficientes, lo que los afecta e impide que puedan acceder a créditos bancarios. Ahora con la incorporación de Venezuela en MERCOSUR se espera de parte del gobierno un apoyo a las PyMEs,

[5] Alberto Paiva, gerente general de Lenovo en Venezuela, artículo "La Pyme en Venezuela puede ampliar su visión de negocios con la tecnología de la información", escrito en septiembre 2008, publicado en <http://www.analitica.com/zonaempresarial/8918324.asp>, consultado el 28 enero 2011.

[6] Artículo "Venezuela", publicado en http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/Venezuela_perfil/, escrito en octubre 2010 y consultado el 28 enero 2011.

aportándoles las ayudas necesarias para su desempeño y poder competir en la región.

Las opiniones y estadísticas citadas por Mora, Paiva y el Portal de MicroFinanzas han servido para fortalecer, en este trabajo, el enfoque de las PyMEs como sector importante del desarrollo socioeconómico del país y destacar la oportunidad de la gestión del conocimiento como un eje para el crecimiento del personal y el apalancamiento de la productividad y competitividad de la empresa.

Por su parte, Alejandro Uzcátegui (2010)^[7] dice que las PyMEs necesitan capacitación para poder entrar en la tecnología y elevar la calidad de sus productos, pero al menos el 90% de ellas no tienen acceso a Internet y por lo tanto no saben quiénes les ofrecen créditos y apoyo y con qué facilidades, no saben cómo obtener dólares o cómo exportar. En este sentido, Uzcátegui aseguró que el déficit tecnológico es inmenso y que hay una gran falta en materia comunicacional y digital. Las PyMEs no trabajan con tecnología. En los países europeos los pequeños empresarios tienen en su pequeña finca una computadora, acceso a Internet y reciben información vía satelital.

Luis Fernández y Dalia Plata (2005)^[8] en su artículo *Los sistemas de información gerencial en las PyMEs en el marco de la creación de un entorno de éxito en tiempos de crisis*, señalan que, el 75% de las PyMEs no tienen ningún tipo de recurso informático y sólo el 25% de ellas disponen de programas computarizados en algunos de sus departamentos y están en proceso de tomar en consideración la utilidad de disponer de sistemas integrados de información como apoyo a las decisiones y acciones ejecutivas. Los resultados revelan, falta

[7] Alejandro Uzcátegui, prepresidente de Empresarios por Venezuela EMPREVEN, artículo "PyMES vs Cooperativas ¿cuál es el camino?", publicado en <http://www.bvonline.com.ve/276/cover.html>, consultado el 28 enero 2011.

[8] Luis Fernández y Dalia Plata, Artículo "Los sistemas de información gerencial en las PyMEs en el marco de la creación de un entorno de éxito en tiempos de crisis", publicado en <http://www.tecnologiahechapalabra.com/negocios/pymes/soluciones/articulo.asp?i=195>, escrito el 24 mayo 2005 y consultado el 28 enero 2011

de estrategias de crecimiento compatibles con los rasgos culturales, debilidad estructural de los mercados locales e inadecuada apropiación de tecnologías y conocimientos.

El experto venezolano en PyMEs, Tomás Páez (2008), se refiere a que el tejido empresarial de la región latinoamericana está conformado en más del 98% por micro, pequeña y medianas empresas. Este sector exhibe fortalezas y debilidades comunes, entre éstas últimas: falta de capital humano preparado, escasez de financiamiento, dificultad de acceso a mercados amplios, bajo desarrollo tecnológico y fallas en sus procesos de negocio y de apoyo.

Por lo expresado por Uzcátegui, Páez, y, Fernández y Plata; en las PyMEs los factores financieros, de procesos, de plataforma tecnológica (hardware, software y conectividad) y de personal son escasos y débiles; debiendo ser suficientes y robustos. De allí que, los requerimientos para instalar un sistema de gestión del conocimiento deberán tener en cuenta esas características restrictivas.

Considerando la diversidad de entidades que intervienen en el mundo PyME, las múltiples relaciones entre ellas y su entorno, su estudio requiere ser abordado desde la Teoría de la Complejidad de Edgar Morin la cual plantea la heterogeneidad, la interacción, el azar; todo objeto del conocimiento, cualquiera que sea, no se puede estudiar en sí mismo, sino en relación con su entorno; por esto, toda realidad es un sistema, por estar en relación con su entorno. La Teoría de la Complejidad se basa en los principios dialógico, recursivo y hologramático. Según el principio dialógico, las PyMEs venezolanas interactúan con su entorno y a diferencia de la dialéctica no existe superación de contrarios, sino que los dos contextos (PyMEs y su entorno) coexisten sin ser necesariamente antagónicos. En el principio recursivo, el efecto se vuelve causa, la causa se vuelve efecto; las PyMEs vienen siendo clientes del entorno y el entorno se

convierte en cliente de las PyMEs. En el principio hologramático, se ven las partes en el todo y el todo en las partes; las PyMEs desde el punto de vista cultural contienen mitos, valores, hábitos y costumbres que son del entorno y el entorno contiene mitos, valores, hábitos y costumbres que son de las PyMEs.

Adicionalmente, en el presente trabajo, tenemos la Teoría de los Sistemas Complejos de Rolando García según este autor un sistema complejo es *“una representación de un recorte de la realidad compleja, conceptualizado como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema) en la cual los elementos no son “separables” y por lo tanto no pueden ser estudiados aisladamente”*. De acuerdo a esta teoría, las PyMEs han sido consideradas como sistemas complejos y para su estudio desde su inicio fueron abordadas desde varias disciplinas de manera simultánea e inseparable. Estas disciplinas fueron: legal, organizacional, tecnológica y humano-social.

2.4 Bases legales.

Para esta parte, vamos a dividir el contenido en tres secciones y analizar en cada una de ellas los aspectos legales.

- Conocimiento.
- PyMEs.
- Consultoría y Consultoría de Empresas.

2.4.1 En materia de Conocimiento.

Dado que es un área del saber universal no existen normativas jurídicas públicas ni privadas en Venezuela que regulen o limiten su concepción, uso o aplicación; más allá de sus definiciones terminológicas, taxonomías particulares o acepciones interpretativas que se pueden tener en las distintas escuelas de la administración y la gerencia.

2.4.2 En materia de PyMEs.

Los fundamentos teóricos del marco legal, en materia de PyMEs, está dividido en dos contextos: público y privado. El marco legal público lo constituyen:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Ley de Contrataciones Públicas del 05/ago/2010, en la cual se establecen condiciones preferenciales para la promoción y el desarrollo de las pequeñas y medianas industrias.
- Decreto 1.250 del 14/mar/2001 “Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero”.
- Decreto 1.547 del 09/nov/2001 “Ley Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria”.
- Decreto 4.998 del 17/nov/2006 “Medidas Temporales para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, Cooperativas y cualquier otra forma asociativa, productoras de bienes y servicios y Ejecutoras de Obras, ubicadas en el País”.

Con estos instrumentos se pretende ubicar a las PyMEs como factor fundamental de la dinámica productiva del país. En este contexto público las entidades oficiales relacionadas son:

- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas (MPPPF).
- Ministerio del Poder Popular para el Comercio (MPPC).
- Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación (MPPCTI).

- Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONYPYME).
- Instituto de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI).
- Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas (SOGAMPI).
- Bancos estatales, que sirven como brazo financiero para la materialización de las iniciativas y los proyectos de las PyMEs.

El **marco legal privado** lo constituyen las normas y los procedimientos internos de instituciones de los sectores privado y no gubernamental que trabajan con las PyMEs.

Las instituciones identificadas para el sector privado son:

- Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), que tiene el Programa Nacional de Gobierno Corporativo para la PYME.
- Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), que incluye:
 - REDEPyMES (Programa para la inserción de PyMEs industriales al mercado de la exportación). Convenio BID y CONINDUSTRIA.
 - CONINPYME (Programa para el mejoramiento de la gestión de las PyMEs clientes del Banco Mercantil), poseedores de un Catálogo de Empresas Consultoras y Consultores Independientes.
 - Centro de Tecnología y Diseño Industrial (CTDI). Consultoría y servicios para la gestión de la innovación en las PyMEs.
- Bancos privados, que tienen programas de financiamiento y apoyo para la promoción y otorgamiento de créditos para las operaciones de las PyMEs.

Las instituciones del sector no gubernamental:

- Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), impulsa el desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Tiene oficinas y actividades en Venezuela.
- Red Venezolana de Sociología de Organizaciones (RVSO), Observatorio para las PyMEs venezolanas.
- Centro de Asesoría Técnica para la Productividad Organizacional (CEATPRO) es una Organización No Gubernamental (ONG) fundada en 1.996 y que trabaja por promover y apoyar el desarrollo de la productividad y competitividad e internacionalización de la pequeña y mediana empresa venezolana.
- Bancos multilaterales, sobretodo de desarrollo, conceden préstamos y donaciones a las PyMEs que tienen proyectos que contribuyen con el crecimiento desarrollo económico del país.

2.4.3 En materia de Consultoría y Consultoría de Empresas.

En Venezuela la consultoría como actividad no tiene un **marco o base jurídica pública** para la constitución de empresas consultoras, funcionamiento, ni conformación de sus cuadros técnicos y/o profesionales.

En el sector público, algunas instituciones tienen registros para la inscripción de consultores independientes o de empresas consultoras. Así tenemos:

- Contraloría General de la República, tiene el Registro de Auditores, Consultores y Profesionales Independientes en Materia de Control dirigido a las personas que ofrezcan o presten sus servicios profesionales como auditor, consultor, profesional independiente o firma de auditores, a fin de apoyar las facultades de control de los

órganos de control fiscal, la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna (SUNAI) y las máximas autoridades jerárquicas de los órganos y entidades del sector público.

- Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Comercio, poseedores del Registro Electrónico Nacional de Consultores (REC) para la inscripción de consultores y empresas consultoras de forma que sean empleados en la reactivación, reconversión y reindustrialización del sector industrial venezolano.
- Servicio Nacional de Contrataciones (SNC), órgano desconcentrado que depende funcional y administrativamente de la Comisión Central de Planificación, poseedores del Registro Nacional de Contratistas (RNC), para las adquisiciones de bienes, prestación de servicios y ejecuciones de obras efectuadas por el Estado venezolano. Para el rubro servicios se admite la inscripción de empresas que presten servicios de consultoría.
- Ministerio del Poder Popular para el Ambiente, Dirección General Sectorial de Calidad Ambiental, poseedores del Registro de Consultores Ambientales para la contratación de estudios, proyectos, evaluaciones y auditorías en esa materia.

Por otro lado, en el sector no gubernamental, algunas instituciones mantienen registros para el empadronamiento de consultores independientes o de empresas consultoras a fin de ser contratados para estudios y proyectos específicos de su ámbito de acción. Tal es el caso de:

- Registro de Consultores y Empresas del UNFPA Venezuela (Fondo de las Naciones Unidas para la Población).

- Registro de Consultores del PNUD Venezuela (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Venezuela).

En el sector privado venezolano existen organizaciones que asocian a las empresas con profesionales de la actividad consultora. Estas son:

- Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON), la cual considera cuatro categorías de servicios en el directorio de sus afiliados:
 - Empresas de Ingeniería
 - Empresas de Gerencia
 - Empresas de Ambiente
 - Otras
- Cámara Venezolana de Empresas de Tecnología de Información (CAVEDATOS), considera cinco capítulos para sus empresas miembro:
 - Servicios, Consultoría y Centros de Atención
 - Comercialización y Distribución
 - Software
 - Hardware
 - Redes, Telecomunicaciones e Internet

A continuación, se presentan tres cuadros que resumen la base legal existente en conocimiento, PyMEs y consultoría de empresas en el sector público, privado y ONG.

Cuadro 04
Base Legal Existente en Venezuela en materia de Conocimiento

Ámbito de la Investigación	Público	Privado	ONG
Conocimiento	Área del saber universal y no existen marcos o bases legales ni públicos ni privados que lo controlen, ni lo limiten. Sólo existen definiciones de términos, taxonomías de contenido o acepciones interpretativas en las diferentes escuelas, tendencias y autores de la administración y gerencia; en materia de enfoque del conocimiento.		

Fuente: Propia

Cuadro 05
Base Legal Existente en Venezuela en materia de PyMEs

Ámbito de la Investigación	Público	Privado	ONG
PyMEs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decreto 1.25014/mar/2001 Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero. ▪ Decreto 1.547 del 09/nov/2001 "Ley Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria". ▪ Decreto 4.998 del 17/nov/2006 "Medidas Temporales para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, Cooperativas y cualquier otra forma asociativa, productoras de bienes y servicios y Ejecutoras de Obras, ubicadas en el País". 	<p>Existen normas y procedimientos internos de empresas del sector privado que trabajan con las PyMEs en Venezuela.</p> <p>Ausencia de marcos jurídicos o bases legales privadas que regulen la consultoría como actividad empresarial; algo así, como un colegio profesional o un gremio empresarial que certifique o norme la actividad consultora.</p> <p>Sólo existen normas y procedimientos internos en grandes empresas contratantes para el registro, negociación y ejecución de proyectos con empresas consultoras en materia de prestación de servicios de ingeniería y construcción; ámbito que está fuera del alcance de esta investigación.</p>	<p>Existen normas internas (Estatutos, Reglamentos, Códigos de Ética, etc.) y procedimientos para el relacionamiento y la prestación de servicios de las empresas consultoras con sus Clientes. Estas disposiciones son exclusivamente de carácter privado y limitado al ámbito de acción de cada institución.</p>

Fuente: Propia a partir de los dispositivos legales citados

Cuadro 06
Base Legal Existente en Venezuela en materia de Consultoría de Empresas

Ámbito de la Investigación	Público	Privado	ONG
<p>Consultoría de empresas</p>	<p>No existe, sólo se cuentan con registros de profesionales y empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Auditores, Consultores y Profesionales Independientes en Materia de Control Fiscal ▪ Registro Electrónico Nacional de Consultores (REC) para la reactivación, reconversión y reindustrialización del sector industrial venezolano. ▪ Registro Nacional de Contratistas (RNC) para adquisiciones de bienes, prestación de servicios y ejecuciones de obras efectuadas por el Estado venezolano. ▪ Registro de Consultores Ambientales para la contratación de estudios, proyectos, evaluaciones y auditorías en esa materia. ▪ Registro de Consultores Individuales y de Empresas Consultoras para la formulación, ejecución y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. 	<p>No existe, sólo normas y procedimientos internos en grandes empresas contratantes para el registro, negociación y ejecución de proyectos con empresas consultoras en materia de prestación de servicios de ingeniería y construcción; ámbito que está fuera del alcance de esta investigación.</p> <p>Hay algunas instituciones como las Cámaras y Sociedades profesionales que están relacionadas directamente con la consultoría de empresas en Venezuela tienen normas y procedimientos internos para la clasificación del tipo de consultoría que congregan. Estas disposiciones son exclusivamente de carácter privado y limitado al ámbito de acción de cada institución.</p>	<p>No existe, sólo algunas instituciones mantienen registros para el empadronamiento de consultores independientes o de empresas consultoras a fin de contratarlos para estudios y proyectos específicos de su ámbito de acción. Tal es el caso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de Consultores y Empresas del UNFPA (Fondo de las Naciones Unidas para la Población) Venezuela. ▪ Registro de Consultores del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) Venezuela. <p>Algunas instituciones que trabajan con la consultoría en Venezuela tienen normas y procedimientos internos para la identificación del tipo de consultoría que prestan y/o contratan. Estas disposiciones son exclusivamente de carácter restringido y limitado al ámbito de acción de cada institución.</p>

Fuente: Propia

3. Marco metodológico aplicado a la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

3.1 Arquitectura de la metodología.

Para abordar la investigación se emplearon varios enfoques de manera de contextualizar el proceso a las condiciones metodológicas que se requiere para este tipo de trabajos. Los criterios metodológicos empleados fueron:

- Las perspectivas de la investigación.
- Los operadores epistemológicos.
- Las posturas metodológicas.
- Las teorías aplicadas.

Estos criterios se consideran excluyentes debido a que su aplicación en las investigaciones puede hacerse tomando de forma aislada uno de ellos o algunos; pero no necesariamente todos al mismo tiempo; como se hizo para este trabajo. El alcance y los límites de intervención de cada uno de estos criterios pueden estar comprendidos en los otros al mismo tiempo.

Las perspectivas de la investigación y los operadores epistemológicos, como criterios de la investigación, se pueden considerar determinados, fijos y definidos. Esto debido a que, se refieren a elementos conocidos previamente y que deben estar presentes en una investigación. Las posturas metodológicas y las teorías aplicadas, por su parte, dependen del investigador y del tema a investigar; razón por la cual no se conocen hasta tanto se formule la metodología a seguir.

Esta arquitectura metodológica aquí propuesta es inédita. La mayoría de las investigaciones en las ciencias sociales, en su metodología, consideran algunos de ellos pero casi nunca lo hacen con todos al mismo tiempo y de forma integrada; tal como se hizo aquí. (Ver Cuadro 07)

Para llevar adelante el presente trabajo se consideró que, las perspectivas de la investigación, los operadores epistemológicos, las posturas metodológicas del investigador y las teorías aplicadas; constituyen un conjunto integrado, coherente y pertinente para otorgarle a la metodología la robustez y la suficiencia requerida para este tipo de trabajos.

Cuadro 07
Criterios Metodológicos Aplicados en el Proyecto de Investigación

Determinados por las Ciencias Sociales	Elegidos por el Investigador respecto al objeto de estudio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspectiva Ontológica ▪ Perspectiva Epistemológica <ul style="list-style-type: none"> • Operadores Epistemológicos <ul style="list-style-type: none"> ○ Fundamentación ○ Crítica ○ Justificación ○ Interpretación ▪ Perspectiva Axiológica ▪ Perspectiva Praxeológica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posturas Metodológicas ▪ Teorías Aplicadas

Fuente: Propia

En las siguientes secciones, se describe cada uno de estos criterios de la arquitectura metodológica y su relación con la investigación.

3.1.1 Perspectivas de la investigación.

El tema de esta investigación pertenece a la Administración y la Gerencia la cual está adscrita a las Ciencias Sociales, de allí que se dirigió la investigación

a través de cuatro perspectivas o dimensiones generalmente aceptadas en estas ciencias: ontológica, axiológica, epistemológica y praxeológica^[9].

La **perspectiva ontológica**, trata los fundamentos conceptuales de la realidad del objeto de estudio, es la base para la construcción conceptual, ética, crítica y práctica. La ontología aborda los principios generales de la realidad y suministrará la vigilancia para la axiología y la epistemología. Da un marco de naturaleza conceptual que permite explicar el orden de las cosas tal como ellas existen en el objeto de estudio, la veremos en la relación consigo mismo, la relación con los demás, la relación con la naturaleza y la relación con lo trascendental.

La perspectiva ontológica está presente al tener en cuenta, desde el punto de vista de la gestión del conocimiento, cómo están constituidas las PyMES venezolanas consultoras, cuál es su relación con sus actores clave y cómo interactúan respecto al medio circundante. La integración de estos planos de vista constituye la referencia esencial del objeto de estudio y haber comprendido que éste no existe sólo en el universo sino con un conjunto de entidades con las cuales mantiene relaciones y transacciones.

La **perspectiva axiológica**, designa los valores morales y culturales y los principios que determinan los hábitos y las costumbres en el objeto de estudio. La axiología debe ejercer la vigilancia crítica respecto a la praxeología para asegurar su legitimidad por los juicios de valor que ella conlleva. En la perspectiva axiológica, el valor determinará aquello que es valedero, aceptable, admisible, fundamentado y digno de ser creído; en otras palabras, una preferencia o un juicio por el cual ubicamos a una cosa por debajo de otra. El

[9] Renée Bédard (2003), artículo "Los fundamentos del pensamiento administrativo. El Rombo y las cuatro dimensiones filosóficas" en revista AD-MINISTER de la Universidad EAFIT.

juicio axiológico o *el juicio de valor* son diferentes al *juicio científico* o al *juicio válido* fundado sobre criterios de orden epistemológico.

En la presente investigación, la perspectiva axiológica garantizó que los procesos y los resultados derivados del modelo de gestión del conocimiento fueran percibidos con valor para los actores clave de las PyMEs venezolanas de consultoría. También se colige que, la investigación no atenta contra la ética y la moral del hombre, las organizaciones y la sociedad.

La **perspectiva epistemológica**, le da la vigilancia crítica, validez, formalidad a la investigación. Se busca dar seguridad, certificar, evaluar la solidez de los fundamentos conceptuales, hipótesis, teorías; sobre los cuales se apoyan las prácticas; examina los procedimientos y los métodos utilizados, emitiendo un juicio crítico sobre los resultados obtenidos respecto al objeto de estudio. La epistemología es la segunda función de vigilancia respecto a las prácticas formuladas, propuestas o existentes en el objeto de estudio, la otra función es la axiológica.

La perspectiva epistemológica, en esta investigación, garantizó que los elementos teóricos sobre los cuales se construyó el modelo y el modelo mismo de gestión del conocimiento; son aceptados como válidos y pueden ayudar a la construcción de un nuevo conocimiento científico.

La **perspectiva praxeológica**, corresponde desde un punto de vista general: el desempeño, la creación y la producción; las actitudes de las personas; el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos y los procedimientos de trabajo; las herramientas, las técnicas y las tecnologías; los productos y los resultados. La praxeología está constituida por la realidad fenomenológica, los acontecimientos, los hechos y los actos de las personas que hacen su práctica en el objeto de estudio. Como punto de reflexión para el investigador, la praxeología ofrece información de tipo fenomenológico, o sea,

que el conocimiento esté vinculado a la sensibilidad humana (los sentidos y los sentimientos), lo cual se expresa en términos de bueno, fácil, oportuno, etc.

La perspectiva praxeológica de la investigación, garantizó que el modelo de gestión del conocimiento puede ser implementado en las PyMEs venezolanas de consultoría de forma sencilla, práctica e inmediata. Para lo cual, existe una ruta a seguir que incluye las estructuras organizacionales que se deben crear, los recursos que se deben tener y los procesos a seguir. Como modelo de gestión, requiere estar integrado a los objetivos principales de la organización y mantener relaciones con los otros modelos de gestión (personal, finanzas, tecnología, etc.).

La integración de las cuatro perspectivas para el presente trabajo en el campo de las ciencias sociales le otorgó robustez a la investigación y permitió que sus resultados puedan aplicarse como prácticas en el ámbito del objeto de estudio.

3.1.2 Operadores epistemológicos.

Según Graterol^[10]:

La construcción del conocimiento científico, desde el punto de vista epistemológico, se puede interpretar como sucesión de procedimientos determinados a través de la relación dialéctica entre los operadores epistemológicos, identificados como procedimientos intelectuales y sustentados en la argumentación lógica - científica que propician desarrollar el pensamiento teórico.

Estos operadores, según el autor antes citado, son cuatro: la fundamentación, la crítica, la justificación y la interpretación. Cada operador tiene un rol diferente, son elementos dinámicos, activos y deben estar presentes durante toda la investigación de forma de apoyar la perspectiva epistemológica

[10] Esmelin Graterol, artículo "Reflexiones Epistémicas para la Sistematización de la Investigación Científica" en revista Docencia, Investigación y Extensión del Instituto Universitario Pedagógico "Monseñor Rafael Arias Blanco". Venezuela, Caracas.

y garantizar la creación de conocimiento científico. De estos operadores dos son continuos, la fundamentación y la crítica; y deberán tenerse en cuenta en todo momento de la investigación. Los otros dos operadores son puntuales, la justificación y la interpretación. La justificación debe formularse al inicio de la investigación y mantenerse activa hasta el final. La interpretación se formula al final de la investigación y se vincula con la potencial aplicación del nuevo conocimiento científico.

Estos cuatro operadores epistemológicos son recursos para la construcción del conocimiento científico, fortaleciendo el pensamiento teórico y la postura del investigador en el objeto de estudio; y son habilitadores para garantizar la perspectiva epistemológica en la investigación.

La **fundamentación**, debe entenderse cómo el sostenimiento de la pertinencia de investigación y la vía para la construcción del nuevo conocimiento científico.

En el presente trabajo, la fundamentación confirió la visión epistemológica de manera de mantener el foco y la dirección de la investigación sobre el modelo de gestión en términos de conceptos, modelos, metodología y técnicas; empleadas y generadas en la producción de nuevo conocimiento científico.

La **crítica**, debe entenderse como la posición epistemológica frente al saber y la ciencia actual. Estos dos primeros operadores epistemológicos, desde el punto de vista de la lógica son antagónicos pero como dialéctica conforman un todo.

En esta investigación, la crítica fue el operador contraparte de la fundamentación; permitió probar y evaluar que la epistemología que se estaba desarrollando con el modelo de gestión era nueva y que ésta no correspondía o formaba parte de una existente. Si bien es cierto, los fundamentos básicos del modelo están apoyados en conocimiento existente, sobre éstos se ha desarrollado una capa superior de conocimiento el cual avala la originalidad

epistemológica de la investigación aquí expuesta y garantiza que se creó nuevo conocimiento científico.

La **justificación**, debe aceptarse como un procedimiento que explica las causas que evidencian la pertinencia de la investigación y la posterior creación del nuevo conocimiento científico.

Para la presente investigación se identificaron que existen razones que expresan la pertinencia epistemológica del modelo de gestión del conocimiento. Por el lado organizacional, las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas lo requieren para fortalecer su plataforma productiva y competitiva; y por el lado epistemológico, no existe un modelo público que esté formulado, desarrollado y probado con rigor científico que llene el requerimiento anterior.

El operador de la justificación garantiza que el esfuerzo de la investigación, desde el punto de vista epistemológico, estará en capturar un nuevo conocimiento e incorporarlo en el modelo de gestión del conocimiento.

La **interpretación** debe aceptarse como un procedimiento que explica los resultados de la investigación y la posterior aplicación del nuevo conocimiento científico.

En este trabajo, el operador de la interpretación explica los resultados obtenidos de la investigación en términos del nuevo conocimiento. Para el modelo de gestión, este nuevo conocimiento está expresado en cultura organizacional, estructuras, recursos y procesos; requeridos para implementar y mantener el modelo en una PyME venezolana de consultoría. El operador epistemológico de interpretación, también garantiza que el nuevo conocimiento científico se puede aplicar en cualquier PyME venezolana de consultoría, siempre y cuando se sigan cada una de las etapas previstas en la hoja de ruta de su desarrollo e implantación.

Estos cuatro operadores garantizaron que la perspectiva epistemológica de la presente investigación haya sido manejada en forma precisa y completa.

3.1.3 Determinación de las posturas metodológicas para la sustentación del modelo.

En las Ciencias Sociales, para abordar un tema de investigación se disponen de varios puntos de vista a diferencia de otras disciplinas académicas que son cerradas y en las cuales las opciones para el estudio están prefijadas. Específicamente, para estudiar el comportamiento de una organización en su entorno hay varias maneras de hacerlo debido a la complejidad de su naturaleza la cual induce la existencia de varios planos, criterios, o ejes para la investigación. Es por esto que, en temas de la administración y la gerencia se encuentren distintas posturas metodológicas para abordar una investigación. La postura metodológica es una elección personal de quién lleva adelante la investigación, de allí que para ser aceptada debe estar fundamentada.

Es importante destacar que la investigación está comprendida por una trilogía de ejes temáticos:

- La gestión del conocimiento.
- Las PyMEs venezolanas
- La consultoría de empresas.

Estos ejes temáticos se relacionaron con tres posturas epistemológicas (Ver Cuadro 08):

- Estructuralista.
- Fenomenológica.
- Hermenéutica

Cuadro 08
Relación de los Ejes de Investigación con las Posturas Epistemológicas

Eje de investigación	Postura Epistemológica		
	Estructuralista	Fenomenológica	Hermenéutica
Gestión del conocimiento	√		√
PyMEs venezolanas		√	√
Consultoría de empresas		√	√

Fuente: Propia

A continuación, se exponen los marcos generales de interpretación de estas posturas y su relación con cada uno de los ejes de investigación.

La **postura Estructuralista**, de acuerdo a su fundador Ferdinand Saussure y sus seguidores Lévi-Strauss y Foucault, enfoca el conocimiento en el estudio de las diferentes formas en las cuales se presentan los eventos, las relaciones y las composiciones que en su todo conforman una estructura cualquiera. El estructuralismo busca las estructuras a través de las cuales se produce el significado dentro de una cultura, estudia los datos en el contexto al cual pertenecen y además analiza las relaciones que se establecen entre los mismos. En la estructura no se considera a los términos en sí mismos sino a sus interacciones, es por lo tanto, un sistema de relaciones regulado por una cohesión interna que se revela en el estudio de sus transformaciones. La postura estructuralista y su relación con la presente investigación se explican líneas abajo.

La **postura Fenomenológica**, de acuerdo a Edmund Husserl, está referida a que sólo se pueden conocer las cosas por su apariencia, pero no se pueden conocer las cosas como son en sí. Esta postura epistemológica acepta la existencia de las cosas, pero niega que podamos conocer su esencia. O también, podemos conocer que las cosas son, pero no podemos saber lo que son. Para los seguidores de esta postura, el mundo que conocemos es un

mundo generado por nuestra conciencia, es una representación de la realidad. Jamás podremos saber cómo está constituido el mundo en sí mismo, pues no podemos prescindir de nuestra conciencia. La postura fenomenológica y su relación con la presente investigación se exponen líneas abajo.

La **postura Hermenéutica**, de acuerdo a Heidegger, se enfatiza en el aspecto ontológico cuando sostiene *"el ser del hombre reside en comprender"*. La hermenéutica viene a ser el arte de entender a partir del diálogo, de una relación comunicativa muda entre dos partes. Así, la hermenéutica podemos asumirla a través de un método dialéctico que incorpora al texto y al lector en un permanente proceso de reconocimiento. En este sentido, la postura hermenéutica deberá procurar comprender los textos a partir del ejercicio interpretativo intencional y contextual. Dicho proceso supone desarrollar la inteligibilidad del discurso contenido en el texto; dicho en otras palabras, lograr la captación del sentido de éstas estando plasmadas en un papel u otro medio. La postura hermenéutica y su relación con la presente investigación se exponen líneas abajo.

Para el **eje de investigación gestión del conocimiento** se aplicó la **postura estructuralista**. La investigación se abordó como una estructura y sus relaciones entre componentes y cuya formulación quedó plasmada en una forma taxonómica obtenida de un proceso de abstracción y de raciocinio. La taxonomía para el conocimiento que se usó estuvo conformada por capas o niveles cognitivos. Estas capas taxonómicas, aplicadas a un mismo asunto o materia, constituyen la estructura de una base o repositorio o contenedor de conocimiento para la gestión del conocimiento. Estas capas son: concepto, modelo, metodología y técnica. [Olivera, 2010]

- Concepto. Unidad básica del conocimiento que fija, describe y define los términos que se usarán al referirse a ese conocimiento.

Para la producción de conocimiento, los conceptos son útiles porque facilitan la comunicación de los mismos a través de la nominación o enunciado del conocimiento nuevo. De no existir los conceptos, el conocimiento nuevo quedaría como percepto.

- **Modelo.** Conjunto articulado y relacionado de conceptos que muestra o explica la estructura, organización o comportamiento de un todo o sistema. Para la producción de conocimiento, los modelos son útiles porque reducen la complejidad al mostrar o explicar en detalle el todo o sistema nuevo.
- **Metodología.** Organización secuencial de pasos, etapas o fases que se deberán seguir para llegar a obtener el modelo. Para la producción de conocimiento, las metodologías son útiles porque reducen la incertidumbre para llegar a obtener el todo o sistema nuevo.
- **Técnica.** Instrumento que se usa en la aplicación de la metodología. Para la producción de conocimiento, las técnicas son útiles porque generan productividad en la aplicación de la metodología.

Las dos primeras capas de la taxonomía, concepto y modelo, constituyen la base inicial e imprescindible de cualquier producción de conocimiento y expresan los fundamentos o principios teóricos del mismo. Las siguientes capas, metodología y técnica, conforman la parte práctica de la producción de conocimiento. A partir de esta estructura cognitiva, se aplicó una segunda para identificar y definir las formas de aplicación empresarial del conocimiento (recurso, capital y activo). Luego, se formuló una tercera estructura para identificar y definir los procesos administrativos vinculados a las formas de aplicación empresarial del conocimiento (creación, captura, registro, divulgación, etc.).

De manera conjunta, se incluyen las teorías sobre el conocimiento, la gestión del conocimiento y la gerencia del conocimiento expuestas en las bases teóricas (punto 2.3.3) de este trabajo.

Para el **eje de investigación PyMEs venezolanas** y el **eje consultoría de empresas**, se aplicó la **postura fenomenológica**. Partimos que las PyMEs existen, son organizaciones vivas y por la cantidad de interacciones que mantienen con su entorno y sus actores clave se consideran sistemas complejos. Tanto las PyMEs venezolanas como la consultoría de empresas, cada una por separado, constituye una red, tejido, enjambre de organizaciones, relaciones, centros de poder y de decisión, líderes e intereses grupales; que amerita estudiarse, conocerse e interpretarse para integrarse en la investigación al primer eje (gestión del conocimiento).

Las PyMEs venezolanas y la consultoría de empresas, han constituido cada una de ellas una red organizacional que les permite mantenerse y crecer como uno de los brazos emergentes en el desarrollo del país. Cada uno de estos dos ejes de la investigación mantiene un conglomerado (*cluster*) de relaciones con otros actores que hace más complejo su mundo.

Las PyMEs venezolanas interactúan con las siguientes entidades:

- En el sector público venezolano:
 - Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo
 - Ministerio del Poder Popular para la Economía Popular
 - INAPYMI (Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria)
 - SOGAMPI (Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria)
 - FONYPYME (Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa)

- Banca estatal.
- En el sector privado venezolano:
 - AVE (Asociación Venezolana de Ejecutivos)
 - CONINDUSTRIA (Confederación Venezolana de Industriales)
 - Banca privada.
- En el sector no gubernamental (ONG):
 - FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible)
 - RVSO (Red Venezolana de Sociología de las Organizaciones)
 - Banca multilateral.

La consultoría de empresas, como parte de su actividad empresarial, interactúa con las siguientes entidades:

- En el sector público venezolano:
 - Ministerio del Poder Popular para el Comercio – SENCAMER (Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos) – Registro Electrónico de Consultores
 - SNC (Servicio Nacional de Contrataciones) – Registro Nacional de Contratistas
 - Ministerio del Poder Popular para el Ambiente – Registro Consultores Ambientales
- En el sector privado venezolano:
 - CAVECON (Cámara Venezolana de Empresas Consultoras)
 - CAVEDATOS (Cámara Venezolana de Empresas de Tecnología de Información)

- CONAPRI (Consejo Nacional de Promoción de Inversiones)
- En el sector no gubernamental (ONG):
 - FEPAC (Federación Panamericana de Consultores)
 - RIC (Red Internacional de Consultores)
 - UNFPA (Fondo de las Naciones Unidas para la Población)
 - PNUD (United Nations Development Programme - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)

Algunas de estas relaciones son de carácter obligatorio, sobre todo aquellas con entidades del marco regulador venezolano, mientras que otras son de conveniencia o influencia.

La investigación sobre los últimos ejes implica un trabajo exigente al integrar las relaciones que devienen de varias entidades que influyen e impactan en las PyMEs venezolanas y la consultoría de empresas; a esto se añadió el eje gestión del conocimiento para completar el campo metodológico.

Para cada uno de los **tres ejes de la investigación (gestión del conocimiento, consultoría de empresas y PyMEs venezolanas)** se aplicó la **postura hermenéutica**. Esta investigación, al haber sido planteada y desarrollada principalmente como cualitativa, tuvo que ver mucho con el sentido e interpretación que se le dio a los escritos y entrevistas en cada uno de esos ejes.

Al procesar la información obtenida mediante la aplicación de los medios e instrumentos de recolección de información - bibliografía y trabajo de campo - el autor necesitó efectuar un abordaje hermenéutico. Siendo necesario aplicar un concepto de hermenéutica basado en las expectativas de comprensión e interpretación del sentido. Es así que, el proceso hermenéutico aplicado se dio desde dos contextos: uno externo, que está circunscrito dentro del mundo de los autores que se leyeron u oyeron y luego se interpretaron

(persona, época, país, cultura, postura) y otro interno, el autor de esta investigación, que también está acotado por las mismas variables.

La postura hermenéutica fue imprescindible para desarrollar esta investigación y se utilizó en conjunción con las otras dos posturas epistemológicas (estructuralista y fenomenológica); puesto que la primera es de naturaleza horizontal es decir, atraviesa todo el proceso investigativo; mientras que las otras dos son de naturaleza vertical o específica.

3.1.4 Teorías aplicadas.

En la investigación se aplicaron cuatro teorías:

- Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy.
- Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morin.
- Teoría de los Sistemas Complejos de Rolando García.
- Teoría Fundamentada de Anselm Strauss y Juliet Corbin.

Los aspectos teóricos más relevantes de éstas fueron expuestos en la sección 2.3.2 Bases Teóricas en las Teorías Aplicadas.

La *Teoría General de los Sistemas* de Bertalanffy, se utilizó como marco conceptual para comprender y aplicar las relaciones de un sistema, como la PyME venezolana de consultoría, con su entorno y hacia el interior con sus subsistemas o componentes; en un contexto de complejidad.

La *Teoría del Pensamiento Complejo* de Morin y la *Teoría de los Sistemas Complejos* de García, en esta investigación, sirvieron para aplicar el trabajo teórico en la forma de concebir, diseñar y construir el Modelo de Gestión del Conocimiento para las PyMEs venezolanas de consultoría. Estas teorías fueron herramientas prácticas y habilitadoras para la generación de los productos de la investigación. De haber usado otras teorías para el desarrollo del modelo, éste

hubiera tenido otra presentación. Las dos teorías, además, sirvieron para demostrar que se pueden aplicar en la resolución de problemas y casos provenientes de la administración y la gerencia del Siglo XXI.

Las dos teorías se usaron de manera complementaria, sin embargo fue posible comprender que por su fundamentación teórica y epistemológica, la *Teoría del Pensamiento Complejo* es más aplicable a un nivel macro en una investigación; debido a que su autor expone de manera filosófica y conceptual *el qué* de su teoría en los denominados los principios básicos. Morin en sus publicaciones no entra a dar detalles *del cómo* se debe manejar o aplicar su teoría en casos concretos; tal como la presente investigación. De otro lado, la *Teoría de los Sistemas Complejos* es más aplicable a un nivel de detalle en una investigación. Su autor, Rolando García (2000) y (2006), plantea la forma de entender y aplicar su teoría en especial a las Ciencias Sociales. Podemos afirmar que, García explica *el cómo* de su teoría en casos concretos que pueden ser tomados como guía o referenciados en trabajos de exploración y de investigación temática.

La *Teoría Fundamentada* de Strauss y Corbin, sirvió para el trabajo teórico de concebir, diseñar y llevar adelante la investigación según el enfoque cualitativo. Esta teoría se convirtió en el hilo conductor de la investigación y como fuente de apoyo; debido a que se encuentra documentada en lo conceptual y en lo procedimental en la obra de sus autores Strauss y Corbin (2002). La citada teoría tiene la ventaja que fue creada para apoyar la fase investigativa en las Ciencias Sociales y cada vez está tomando más fuerza su inclusión en ella en artículos científicos, *papers*, exploraciones temáticas, investigaciones académicas. La *Teoría Fundamentada* se basa en el enfoque de minería o de minning, proceso que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de datos. Utiliza los métodos de la inteligencia artificial, aprendizaje automático, estadística y sistemas de bases de datos. El objetivo general del proceso de la minería cualitativa consiste en extraer información de un

conjunto de datos cualitativos y transformarla en una estructura comprensible para su uso posterior. Los datos en bruto raramente son beneficiosos de inmediato. Su verdadero valor se basa en la habilidad para extraer información útil para la toma de decisiones o la exploración, y en la comprensión del fenómeno gobernante en la fuente de datos.

Las tareas propias de la minería de datos cualitativos pueden ser descriptivas, (descubrir patrones interesantes o relaciones describiendo los datos), o predictivas (clasificar nuevos datos basándose en los anteriormente disponibles). En otras palabras, es un campo interdisciplinar con el objetivo general de predecir las salidas y revelar relaciones en los datos. Para ello, se utilizan paquetes de software que emplean algoritmos para descubrir los patrones ocultos, asociaciones, anomalías, y/o estructuras de la gran cantidad de datos almacenados en los *data warehouses* u otros repositorios de información, y filtran la información necesaria de las grandes bases de datos. Como software de minería de datos cualitativos, en esta investigación, se utilizó el Atlas.ti© el mismo que se expone en la sección 4.1.2. Es importante destacar, que el software citado se usó como herramienta de apoyo para el trabajo de la investigación cualitativa.

3.2 Construcción de la metodología.

3.2.1 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es una manera de clasificar la investigación en función a parámetros que caracterizan o delimitan el trabajo. La presente investigación está determinada por:

- Propósito: Básica o pura, porque se empezó con un marco teórico para ir construyendo una base de conocimiento nuevo que se agregó al existente.

- **Temática:** Gerencial, porque el área del conocimiento que se abordó en la investigación está enfocada en aspectos relativos a la gestión estratégica de las PyMEs venezolanas.
- **Ámbito:** Académica, porque se desarrolló en el campo educativo como una exigencia curricular dentro del Programa Doctorado en Gerencia de la CEAP- FaCES - UCV.
- **Naturaleza:** El proceso de investigación se puede denominar complementario, por cuanto en su desarrollo se trabajó con datos numéricos y no-numéricos.
- **Relación espacio – tiempo:** El objeto del estudio de la investigación son las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas (espacio), el mismo que fue abordado en la segunda década del Siglo XXI (tiempo).
- En cuanto al abordaje, esta investigación estuvo considerada principalmente como:
 - **Interpretativa**, porque se analizó el significado de hechos en el contexto de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas, mediante observaciones persistentes y prolongadas con la finalidad de adquirir una profunda comprensión del fenómeno a estudiar. Así, la investigación se acercó con flexibilidad y amplitud al centro del objeto de estudio. Esta parte de la investigación ayudó a comprender los fenómenos sociales y los significados individuales en la profundidad y complejidad que se requirió. La investigación interpretativa utilizada en el presente trabajo estuvo centrada en el investigador y en el proceso. El investigador tuvo una relación directa, cara a cara con el objeto de estudio, preocupado por la situación actual más que en la predicción lo cual ayudó posteriormente a desarrollar el modelo teórico. Por el lado

del proceso, fue holístico adoptando un enfoque global de la situación y buscando la comprensión de los hechos en su contexto al tener en cuenta las relaciones que opera el objeto de estudio con los actores del entorno.

El autor, en su rol de investigador, estuvo presente cara a cara con los actores principales de las PyMEs y de la actividad consultora: ejecutivos, profesionales y clientes y tuvo la oportunidad de observar, analizar y evaluar el trabajo consultor en el marco de los compromisos y los resultados acordados por las partes. Uno de los productos más relevantes fue identificar los componentes necesarios para elaborar el modelo de gestión para el conocimiento de las PyMEs. Modelo que por demás, al ser un elemento intangible, requirió para su formulación y desarrollo tener en cuenta a y la cultura, las estructuras, los recursos y los procesos.

En cualquier instancia de la investigación, ésta se abordó como un fenómeno social, debido a que los actores que participan son personas sujetas a conductas, hábitos, costumbres y que se refieren a principios, credos y valores que de alguna manera justifican o avalan su actuación como humanos. Interpretar estos desempeños personales y técnicos incrementaron la complejidad de la investigación en el contexto del objeto de estudio.

Se destaca que, como fases previas a la investigación interpretativa, se trabajó con la investigación exploratoria y la investigación descriptiva sólo como herramientas iniciales y de apoyo con el fin de recopilar información y documentarla; respectivamente.

Por su parte, la investigación interpretativa ayudó a crear el modelo teórico para la gestión del conocimiento dirigido a las PyMES venezolanas de la consultoría. La construcción de este modelo teórico fue el producto final de la fase de investigación de este Trabajo.

La investigación interpretativa, últimamente, ha adquirido mucha importancia y viene siendo usada por su capacidad para interpretar y comprender la realidad social circundante al objeto de estudio. En las Ciencias Sociales los investigadores y profesionales la vienen aceptando y valorando por su rigurosidad científica en los métodos cualitativos. De allí que, el autor la haya utilizado en este trabajo doctoral.

3.2.2 Diseño de la Investigación.

El diseño es un plan que especifica el proceso que se realizará y controlará en un proyecto de investigación. Es una formulación de las condiciones y medios para recopilar y analizar la información de forma que integre la importancia del estudio con la factibilidad de llevarlo a cabo.

En la presente investigación, se efectuaron dos tipos de diseño, diferenciados según el contexto de actuación: documental y de campo.

- **Investigación documental.** Se trabajó en la elaboración de un marco teórico conceptual para formar un conjunto de ideas sobre el objeto de estudio y obtener respuestas a algunos interrogantes a través de la aplicación de procedimientos de búsqueda en medios escritos. Los pasos seguidos durante la investigación documental fueron: elaboración de un plan, recolección de información, análisis de la información, interpretación de la información y redacción del contenido escrito. Las fuentes de información tomadas en la investigación documental fueron:

- **Fuente Primaria.** Estuvo constituida por elementos de observación obtenidos intencionalmente por el autor en la búsqueda de información. Así se consultaron: libros, artículos, tesis, trabajos de investigación tanto en medio impreso como digital; que registran o corroboran el conocimiento de la investigación enriqueciendo la información sobre la temática tratada en la investigación.
- **Fuente Secundaria.** Son medios de información que se hallan recogidos o publicados por instituciones públicas, nacionales o multinacionales sin tener necesariamente algún propósito de investigación pero que constituyen por su contenido fuentes de interés para el investigador. Así tenemos: enciclopedias, diccionarios, manuales, publicaciones periódicas en formato impreso y medios digitales; que referencian o citan a fuentes primarias.

En la sección 6. Fuentes Consultadas de esta investigación, se citan las fuentes primarias y las secundarias utilizadas, las cuales se presentan en secuencia temática y alfabética.

- **Investigación de campo.** Debido a que en esta investigación se usaron variables cualitativas, en el trabajo de campo se aplicaron la observación, la entrevista y la encuesta.

En la observación, el sujeto fue el observador quien observa el fenómeno o hecho social a investigar y el objeto fue lo observado. La observación se usó en las fases de la investigación exploratoria e interpretativa, en la cual los fenómenos a investigar su comportamiento fueron actores de las PyMEs consultoras y su interacción entre ellos.

En la entrevista, se obtuvo información por modalidad verbal que no se obtuvo por los medios de observación. Con la entrevista se llegó al mundo interior del entrevistado y conocer su carácter, estado anímico,

principios, creencias, valores; que son útiles para establecer los criterios de confiabilidad en la información recopilada. En la entrevista, el entrevistador (investigador) y el entrevistado dialogaron y conversaron de acuerdo a pautas y temas convenidos previamente respecto a las PyMEs y la actividad consultora.

En la encuesta, se recopiló la misma información que en la entrevista pero en modalidad escrita y a distancia. Este medio fue útil para contactar a informantes que no podían ser entrevistados personalmente. En la encuesta, por su modalidad, fue imposible para el investigador captar reacciones psicográficas y conductuales respecto al tema tratado por el encuestado; de manera que los resultados se procesan “en frío”, es decir, tal como se reciben.

La investigación de campo sirvió para relacionarnos con el objeto y construir la realidad estudiada. Tuvo el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del objeto de estudio y fue útil para estudiar a fondo el modelo de gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas. También nos sirvió para acercarnos a la información que no había sido documentada; es decir, estudiar aquello de lo que no había escrito hasta ese momento.

3.2.3 Métodos de la Investigación.

En la actividad documental y la de campo se aplicaron varios métodos de forma de cubrir el registro de la información relativa al objeto de estudio.

- **Métodos usados en la investigación documental.**

En la investigación documental se usaron dos métodos de forma complementaria: la ficha documental y la hermenéutica.

- Ficha documental. Método que se utilizó en la recopilación de datos referenciales de publicaciones impresas y digitales. La ficha documental incluyó información, como por ejemplo las ideas principales, el autor y el lugar de archivo de los documentos consultados. Este método se usó en la recopilación de fuentes primarias y secundarias.
- Hermenéutica. Método usado en el análisis e interpretación de los contenidos de autores o fuentes acreditadas y relativas al objeto de estudio. Interpretación de textos, orientada a la comprensión del sentido. La hermenéutica busca hacer explícitos los supuestos interpretativos desde los cuales se abordan los textos y se realiza el ejercicio de asignación de sentido.

El método hermenéutico usado en esta investigación es atribuido a Hans-Georg Gadamer quien muestra una visión que se basa en la interpretación de la cultura por medio de la palabra, mediante la escritura, la lectura y el diálogo. Por otro lado, Gadamer considera que la palabra está vinculada al uso lingüístico, el cual otorga significado colectivo a las palabras e implica una relación social.

En la presente investigación, el método hermenéutico fue un factor clave para comprender la información obtenida de la investigación exploratoria e interpretativa, debido a que mucho del contenido estuvo referido a actores sociales vinculados con la investigación: PyMEs, consultores, clientes, etc. De otro lado, estos actores al ubicarse en Venezuela pertenecen a una misma plataforma cultural, que según Gadamer tiene a la palabra y su uso lingüístico como un medio social.

▪ **Métodos usados en la investigación de campo.**

En la investigación de campo se usaron cinco métodos de forma complementaria: observación directa o no participante, observación participante, entrevista estructurada, entrevista no estructurada y encuesta. A continuación, se exponen los aspectos más relevantes de estos métodos en la presente investigación.

- Observación directa o no participante. En este tipo, el observador permanece ajeno a la situación o fenómeno observado. En este caso el observador (investigador de esta Tesis) estudió al grupo pero se mantuvo separado de él. Este método permitió ver el fenómeno desde afuera sin haber tenido involucramiento como parte del grupo.

En la investigación interpretativa, por ejemplo, el sujeto fue el investigador de esta tesis y el objeto fue en algunos casos la negociación entre un consultor PyME y su cliente, en otro caso fue la elaboración de la propuesta, en otra circunstancia fue la presentación de resultados, etc.

- Observación participante. En este tipo, el observador forma parte del grupo que interactúa con el hecho o fenómeno a estudiar. Esta modalidad permite conocer el fenómeno desde adentro, facilitar la recolección de datos e identificar las experiencias que ocurren en el marco del objeto observado.

El investigador de esta tesis, en su rol de consultor independiente, se involucró y participó activamente con el objeto de estudio en todas sus fases y con todos los actores. Esta oportunidad facilitó que, los componentes del fenómeno social tales como la cultura, estructuras, recursos y los procesos de una PyME consultora; fueran conocidos y evaluados.

- Entrevista estructurada. Se puede entender cómo, la Interacción personal cara a cara, por teléfono o por Internet vía chat; que se efectuó con los informantes a fin de obtener información directa sobre distintos aspectos de la investigación. Esta entrevista se realizó sobre un tema específico y se apoyó en un conjunto de preguntas previamente definidas, las cuales se formularon en orden secuencial al entrevistado. Conforme se fue desarrollando esta investigación, las entrevistas fueron más focalizadas respecto a un tema y por esta situación ameritaron el uso de entrevistas estructuradas.
- Entrevista no estructurada. Se puede describir como, la interacción personal cara a cara que se efectuó con la intención de obtener información directa sobre aspectos de la investigación a partir de un tema sobre el cual se conversó sin haber tenido una guía elaborada de preguntas. Este tipo de entrevista se utilizó durante la fase de exploración, cuando el tema a tratar era general y también cuando se desconocía la factibilidad de seguir adelante con esta investigación.
- Encuesta. Método escrito de captura de información usado en esta investigación cuando la posibilidad de aplicar la entrevista, sobretodo en modalidad estructurada, no era posible por limitaciones físicas. La encuesta se usó para obtener información de actores que se encontraban en el exterior o que no se tenía otra forma de entrevistarlos.

3.2.4 Unidad de Análisis.

En las investigaciones es posible realizar dos grandes tipos de muestreo que quedan clasificados en probabilísticos y no probabilísticos. El muestreo probabilístico se aplica en la investigación cuantitativa y el no probabilístico en la investigación cualitativa. En el muestreo probabilístico todos los elementos de la población tienen la misma opción de ser incluidos en la muestra extraída asegurando la representatividad de la misma. En el muestreo no-probabilístico los elementos de la muestra se seleccionan siguiendo criterios determinados previamente de manera que procuren ser representativos de ella.

En una investigación cualitativa existen varios tipos para elegir y conformar la muestra o unidad de análisis del estudio. Así tenemos: Intencional o de conveniencia, casos extremos, casos poco usuales, por cuotas, estructural y casos críticos. (Ver Cuadro 09: Tipos de Muestreo en la Investigación Cualitativa).

Cuadro 09
Tipos de Muestreo en la Investigación Cualitativa

Tipo	Concepto	Características
Intencional o de Conveniencia	Se escogen las unidades a entrevistar siguiendo criterios de conveniencia del investigador o de los objetivos de la investigación (riqueza de información en el caso, posición que ocupa en relación al fenómeno estudiado, etc.).	Suele utilizarse la estrategia de "bola de nieve". Encontramos un informador clave, y este identifica a otro a quien entrevistar, y así sucesivamente.
De casos extremos	Selección sólo de aquellos casos que se encuentran en los extremos del rango del rango de una variable.	Especialmente útil cuando se pretende conocer las fronteras de la acción social. Dificultades en la interacción cara a cara.
De casos poco usuales	Selección de aquellos casos cuyos valores en el rango de la variable son poco frecuentes. No implica que sean extremos.	Útil en contextos o problemáticas de alta conflictividad social para descubrir discursos de consenso o conjuntos de acción.
Por cuotas	Presupone variabilidad discursiva en función a determinados parámetros de la población. Es frecuente el uso de variables de control como criterio de estratificación.	Dificultad en el diseño cuando se trabaja con más de 3 variables de control (función multiplicativa).
Estructural	Selección de los individuos en virtud a posiciones conectadas dentro de una estructura o cadena.	Útil en el estudio de estructuras sociales jerarquizadas o dimensiones comunicacionales de los problemas.
De casos críticos	Selección de casos que pueden servir de referencia lógica para el resto de la población con relación al tema de estudio.	Útil para el abordar problemas emergentes o prospectivos.

Fuente: Técnicas de Investigación Social para el Trabajo Social
Departamento de Sociología II. Universidad de Alicante
Disponible en http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema4/tipos_de_muestreo_cualitativo.html

En la presente investigación, para seleccionar la unidad de análisis respecto a los informantes vinculados al objeto de estudio se usó el tipo intencional o de conveniencia. Este tipo, también conocido en la investigación cualitativa como *bola de nieve*, se basa en la idea de red social y consiste en ampliar progresivamente los sujetos (informantes) partiendo de los contactos facilitados por éstos mismos. Una ventaja en la investigación cualitativa es evitar el trabajo con una cantidad mínima de informantes. En la investigación cualitativa se buscan personas que estén dispuestas a colaborar con el estudio, informadas, lúcidas, reflexivas y con ánimo de hablar ampliamente con el investigador.

En este tipo de elección se obtienen los elementos de la unidad de análisis suponiendo que los errores en la selección se compensan unos con otros. Para este fin, se tomaron en cuenta tres criterios en la elección de los informantes, un criterio personal: facilidad de comunicación y dos criterios técnicos: conocimientos y años de experiencia; en el campo de las PyMEs y/o en la consultoría. Cada informante seleccionado en la investigación cualitativa conformó la Unidad de Análisis, denominada así porque son elementos menores y no divisibles que componen el universo de estudio.

Respecto a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, partiendo de una población estimada de ciento cincuenta (150) en todo el país, usando un análisis no probabilístico del tipo intencional empleando los tres criterios antes indicados se estimó trabajar con al menos veinticinco (25) informantes o actores involucrados en la actividad consultora en las PyMEs.

Los veinticinco (25) informantes pertenecieron a tres grupos: Contratantes de Servicios de Consultoría (4), Consultores en ejercicio (17) y Comunidad Académica (4). Los informantes del grupo Contratantes de Servicios de Consultoría (4), correspondieron a ejecutivos o directivos de empresas e instituciones que han contratado servicios de consultoría y manejado o supervisado proyectos con este tipo de empresas. Los informantes, Consultores en ejercicio (17), correspondieron a profesionales y ejecutivos o directivos de empresas consultoras en su mayoría PyMEs que han prestado servicios de consultoría a empresas o instituciones que los contrataron. Los informantes, Comunidad Académica (4), correspondieron a docentes universitarios que han investigado o promovido proyectos en sus instituciones vinculados con la gestión del conocimiento.

Los perfiles de cada uno de los informantes se presentan en la sección 4.1.4 “El Atlas.ti© aplicado a la presente investigación”.

3.2.5 Instrumentos usados con los informantes en el levantamiento cualitativo de la información.

Para los métodos de investigación de encuesta y de entrevista no-estructurada, los puntos a tratar y las preguntas formuladas a los informantes fueron abiertas. Los instrumentos de usados en la recopilación de información fueron de dos tipos, según el grupo en el que se identificó al informante:

- Actores del entorno, miembros de la comunidad académica elegidos por su vinculación a los temas de conocimiento y de gestión del conocimiento.
- Actores directos, contratantes de servicios de consultoría y consultores activos vinculados al tema de las PyMEs.

Las entrevistas se realizaron en modalidad presencial, en el cual el autor tuvo el rol de entrevistador y conforme se desarrollaba la conversación fue tomando nota de las respuestas y comentarios del informante. Cabe desatacar, que en ningún caso se grabó la entrevista. Las encuestas se realizaron por correo electrónico, para aquellas personas que residen en otras ciudades o que carecían de tiempo para sostener la entrevista personal. Se utilizó la comunicación telefónica sólo para recordar a los informantes su colaboración en completar y devolver la encuesta. En esta última situación, el autor en más de una ocasión invitó a los informantes rezagados para realizar la entrevista vía Skype u otro servicio en Internet; lo cual no fue aceptado por los informantes.

En el Anexo 1 se muestran los instrumentos de recolección utilizados.

4. Análisis de la información recopilada.

En este capítulo se presenta el método seguido para el análisis cualitativo de la información recopilada el mismo que se realizó con la ayuda del software Atlas.ti©.

En la sección 4.2 “Hallazgos”, se expone el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos a partir de una indagación realizada sistemáticamente sobre la información recopilada en relación a los cuatro primeros objetivos específicos de esta investigación, los cuales fueron:

- Analizar las condiciones actuales en las cuales se desenvuelven las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas a fin de comprender su comportamiento en el contexto local y global.
- Identificar las características actuales más relevantes que describen a los actores principales en la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.
- Evaluar los elementos que conforman las PyMEs venezolanas de la consultoría que explican la dinámica organizacional.
- Contrastar las políticas y los reglamentos en consultoría, en el sector público y privado, con el sentir de los actores más representativos vinculados a las prácticas gerenciales de las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.

En el capítulo 5. “Construcción del Modelo”, se presenta la formulación y el desarrollo del Modelo de Gestión del Conocimiento cubriendo a los dos últimos objetivos específicos de este trabajo:

- Identificar los elementos constituyentes del modelo teórico de gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.

- Construir el modelo teórico de gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.

4.1 Herramientas de apoyo.

Se emplearon dos herramientas de apoyo, una teórica, la Teoría Fundamentada, la cual ya se expuso en la sección 3.1.4 “Teorías Aplicadas”; y, una práctica, el software Atlas.ti© el cual se explica en la sección 4.1.2 “El software Atlas.ti©”.

4.1.1 La Teoría Fundamentada.

La Teoría Fundamentada permitió abordar una vía inductiva en esta investigación en la cual el investigador (autor de esta Tesis) aplicó un método sistemático dirigido a obtener conocimiento a partir de un proceso de recolección y de análisis de datos cualitativos. Este método, que últimamente se viene usando con intensidad en la Ciencias Sociales, se diferencia de los deductivos los cuales se han usado en la mayoría de los trabajos científicos.

La Teoría Fundamentada, tradicionalmente, se ha definido como aquella que permite *formular una teoría* que se encuentra subyacente en la información obtenida en el campo empírico; empleando técnicas de investigación cualitativa como la observación, las entrevistas a profundidad, la implementación de memos, etc. Si bien es cierto que, el propósito de los creadores de la Teoría Fundamentada fue *construir una teoría*, éste no siempre es el objetivo de todo proyecto de investigación. En este sentido, Strauss y Corbin (2002), dicen: “*Algunos usarán nuestras técnicas para generar teoría, otros con el propósito de hacer descripciones u ordenamientos conceptuales (clasificar, elaborar) muy útiles*”. Partiendo de este criterio, el alcance que en esta investigación se le ha dado a la Teoría Fundamentada fue constituirse en una herramienta para obtener una arquitectura de información, estructurada, organizada y articulada; relativa a un modelo de gestión para el conocimiento de las PyMEs venezolanas que operan en el país como consultoras de empresas.

4.1.2 El software Atlas.ti©

El Atlas.ti© es un programa de computación diseñado para el análisis de datos cualitativos que facilita la codificación y el análisis tanto de transcripciones o de documentos de trabajo en formato texto, gráfico, audio o vídeo que se dispongan en una investigación. El *software* facilita el almacenamiento, organización y obtención de informes de los datos más significativos que emergen del análisis. Atlas.ti© permite combinar una doble dimensión en el análisis integrando una perspectiva narrativa (más cualitativa) y analítica (más cuantitativa).

El Atlas.ti© tiene como lema *the knowledge workbench*, el mismo que puede ser entendido como *la mesa o el tablero de trabajo del conocimiento*.

Atlas.ti© ha sido desarrollado por Scientific Software Development, GmbH empresa de software ubicada en Berlín, Alemania y pertenece a la categoría de los softwares denominados QDAS (Qualitative Data Analysis Software o Software para el Análisis Cualitativo de Datos). En esta investigación se utilizó el software en su versión 7 en español.

4.1.3 El software Atlas.ti© y el análisis cualitativo de los datos.

El software ayuda al investigador agilizando las actividades implicadas en el análisis cualitativo y en su interpretación, por ejemplo la segmentación del texto en pasajes o citas, la codificación, o la escritura de comentarios y anotaciones; es decir, en aquellas actividades que, de no contar con el Atlas.ti©, se tendrían que usar otras herramientas manuales como: resaltadores de texto, lápices de colores, fichas de contenido, papeles autoadhesivos (*stickers*), cuadernos de notas, etc.; haciendo más ardua la labor del investigador.

Para el análisis cualitativo de datos, el Atlas.ti© trabajó con la conformación de lo que se conoce como *Unidad Hermenéutica*, la cual es un documento que estuvo compuesto por otros documentos menores que tuvieron las siguientes características:

- **Documentos primarios**, son la base del análisis, es decir, los “datos brutos” tales como textos, imágenes, archivos de sonido y de video.
- **Citas**, son fragmentos que tienen algún significado y se seleccionan a partir de los documentos primarios. Son la primera selección de los datos brutos.
- **Códigos**, son la unidad básica de análisis. Se expresan en conceptualizaciones, resúmenes o agrupaciones de las citas, lo cual implica un segundo nivel de selección de datos.
- **Anotaciones**, son comentarios que realiza el investigador durante el proceso del análisis. Pueden ser: hipótesis de trabajo, aclaratorias, explicaciones de las relaciones encontradas, conclusiones, etc.; que pueden ser utilizadas como punto de partida para la redacción del informe de análisis.
- **Familias**. Los documentos primarios, códigos y anotaciones se pueden agrupar en familias. Estas agrupaciones pueden ser un primer paso en el análisis conceptual de la investigación cualitativa.
- **Redes**, son uno de los componentes principales del trabajo conceptual. Permiten representar información compleja de una forma intuitiva mediante representaciones gráficas de los diferentes componentes y de las relaciones que se hayan establecido entre ellos.

La *Unidad Hermenéutica* es el *repositorio* digital que agrupa a todos los elementos anteriores. Es el archivo en formato *hpr*, en el cual se graba toda la información relacionada con el análisis cualitativo, desde los documentos primarios hasta las redes. Este archivo deberá incluir los documentos primarios,

citas, códigos, anotaciones, relaciones, familias y redes. Luego, se debe realizar el análisis cualitativo en el *nivel textual*. Allí se efectúa la *codificación abierta* identificando los trozos de textos pertinentes a los cuales se les asignan *códigos* y *anotaciones*. Los códigos se deben acompañar de comentarios explicativos de su uso. En el *nivel conceptual* del análisis se usan la *codificación axial* y la *codificación selectiva*. Se agrupan códigos y anotaciones en familias, se definen *conceptos*, que son códigos de orden superior que están conectados a otros códigos y no a trozos de texto. La utilidad mayor viene cuando se logran construir las *redes semánticas* mediante representaciones gráficas de segmentos de texto, códigos y anotaciones, y, cuyas relaciones son nominadas y definidas según relaciones lógicas. Con esta información, el investigador puede construir redes semánticas o sea construir teorías a partir de segmentos de texto, códigos, anotaciones y familias.

4.1.4 El método de la investigación cualitativa aplicado a la presente investigación.

Inicialmente, se contactaron en persona, por teléfono y por correo electrónico a cuarentaicinco (45) personas con la potencialidad de informantes para la investigación. De esa cantidad se llegaron a obtener veinticinco (25) informantes (Ver Anexo 2). Estos informantes se dividieron en tres grupos: Comunidad Académica (4), Contratantes de Servicios de Consultoría (4) y Consultores (17). Ver la descripción de cada grupo en la sección 3.2.4 y el perfil de los informantes en el Cuadro 10 adjunto.

Cuadro 10
Perfil de los Informantes

Nº	Código	Perfil
Informantes – Comunidad Académica		
P17	I005	Consultor independiente en gestión tecnológica y emprendimiento, Director Centro de Innovación y Emprendimiento, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, Doctor en Ciencias Administrativas en la UNMSM, Lima, Perú
P18	I006	Consultor en Gerencia y Productividad en Puebla, México, Profesor en Gerencia y Tecnología en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, Cursante de Doctorado en Educación y Nuevas Tecnologías, Puebla México
P19	I001	Coordinador del Doctorado en Gerencia PCA CEAP FaCES UCV. Ex Vice Rector Administrativo UCV, Doctor en Ciencias Sociales
P20	I002	Consultora independiente en Gestión del Conocimiento, Innovación y Tecnología de Información. Coordinadora Maestría en Gerencia de Sistemas, UNIMET, Profesora PreGrado y PostGrado UCAB y UNIMET, Doctora en Sistemas de Información en la Empresa, Universidad Politécnica de Madrid, España
Informantes – Contratantes de Servicios de Consultoría		
P1	I001	Consultor independiente en Finanzas y Gerencia Excontratante de servicios de consultoría en Cantv Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Cursante del Doctorado en Gestión de Investigación y Desarrollo en CEAP FaCES UCV
P11	I005	Consultor independiente en Gerencia Excontratante de servicios de consultoría en La Electricidad de Caracas Especialista en Recursos Humanos en el Banco Central de Venezuela Cursante del Doctorado en Ciencias Sociales en CEAP FaCES UCV
P14	I002	Ejecutivo en el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería – Edo. Monagas Contratante de servicios de consultoría en el MPPPyM Cursante del Doctorado en Gerencia en CEAP FaCES UCV
P16	I004	Consultor independiente en Gerencia Excontratante de consultoría en La Electricidad de Caracas Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Cursante de Doctorado en Gerencia en PCA CEAP FaCES UCV
Informantes – Consultores en ejercicio		
P2	I002	Socio Director de Lara Marambio & Asociados (Representante de la firma de consultoría Deloitte Touche Tohmatsu en Venezuela)
P3	I003	Socio Director de DKV Asociados, PyME venezolana consultora de empresas Arquitecto, MBA en el IESA
P4	I004	Director Comercial y de Consultoría en ZTE de Venezuela Magister en Gerencia Empresarial PCA – CEAP – FaCES UCV Especialista en Mercadeo para Empresas PCA – CEAP – FaCES UCV
P5	I005	Consultor independiente en Gerencia y Tecnología de Información Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Cursante del Doctorado en Gestión en Investigación y Desarrollo en PCA-CEAP-FaCES-UCV
P6	I006	Consultor independiente en Gerencia y Tecnología de Información Ex Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Cursante del Doctorado en Ingeniería Industrial en UNMSM, Lima, Perú

Cuadro 10
Perfil de los Informantes (Continuación)

Nº	Código	Perfil
Informantes – Consultores en ejercicio		
P7	I001	Consultor independiente en E-Learning, Calgary, Canadá Ex Socio Director de TECADI, PyME venezolana consultora en E-Learning Ex Profesor PostGrado en UNIMET
P8	I002	Socio Director de Espiñeira, Pacheco y Asociados (Representante de la firma de consultoría Pricewaterhouse Coopers en Venezuela) Profesor Pregrado Universidad Católica Andrés Bello Cursante Especialización Finanzas PCA CEAP, FaCES, UCV
P9	I003	Consultora en Gerencia y Tecnología de Información, Madrid, España Máster en Consultoría para la Gestión Estratégica de Organizaciones, Universidad Complutense de Madrid, España
P10	I004	Consultor independiente en Gerencia Profesor de Postgrado de Gerencia Estratégica, Universidad Metropolitana (UNIMET) Ex Presidente y Asesor de la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECOM)
P12	I006	Consultor independiente en Gerencia Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Candidato a Doctor en Ciencias Sociales en CEAP FaCES UCV
P13	I001	Consultora independiente en Mercadeo e Imagen Corporativa Profesora PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Doctora en Ciencias Sociales en CEAP FaCES UCV
P15	I003	Consultora independiente en Mercadeo y Ventas Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Cursante Doctorado en Gerencia PCA, CEAP, FaCES, UCV
P21	I003	Consultor independiente en Gerencia y Tecnología de Información Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Candidato a Doctor en Gerencia en PCA CEAP FaCES UCV
P22	I004	Consultor en Implementación y Soporte Técnico en Oracle Corporation, USA MBA en Rollins College, FI, USA Ex Profesor en Pregrado en Universidad de Lima, Lima, Perú
P23	I005	Socio Director de CONADI Grupo Consultor, PyME venezolana consultora de empresas Lic. en Geografía, Especialista en Organización y Gerencia
P24	I006	Socio Director de LUBO Sistemas, PyME venezolana consultora de empresas Lic. en Computación
P25	I025	Consultor independiente en Gerencia Profesor PostGrado Universidad Católica Andrés Bello Ex Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV Doctor en Ciencias Sociales CEAP FaCES UCV

Fuente: Propia

La información se obtuvo de las entrevistas a profundidad con los informantes y de notas de campo del investigador. Los documentos primarios,

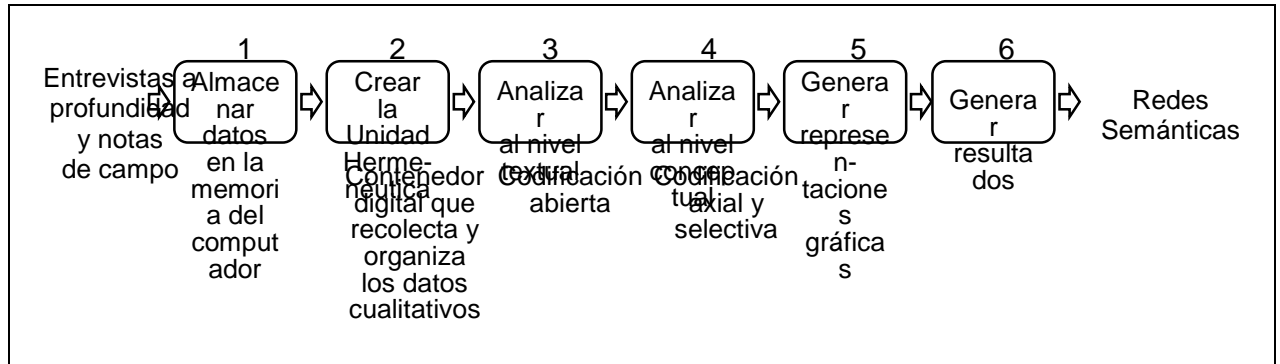
se originaron de las entrevistas a cada uno de los informantes y también las notas de campo (observaciones) cuyos escritos revelan las respuestas y los comentarios a las situaciones formuladas en relación a la gestión del conocimiento y a las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas (Ver Anexos 3, 4 y 5).

A partir de la *Teoría Fundamentada* y con el apoyo del software Atlas.ti© (ver sección 4.1) se trabajó la información obtenida relacionándola a cada uno de los cuatro primeros objetivos específicos de esta investigación. Los dos últimos objetivos específicos se trabajaron aparte debido a que se refieren a la construcción del modelo como tal, aporte personal, original e inédito de esta investigación.

Continuando con el proceso de investigación, se efectuó el primer nivel de análisis del contenido de las entrevistas, *el textual*, en el cual se identificaron los conceptos clave haciendo uso de la codificación abierta y la agrupación de éstos en órdenes más elevadas denominadas categorías. Luego se realizó un segundo nivel de análisis, *el conceptual*, en el cual se usó la codificación axial y se relacionaron las categorías (obtenidas en el análisis anterior) en función a sus propiedades y dimensiones. Posteriormente, se construyeron las redes de categorías, denominadas *networks*. Con el apoyo de las redes, fue posible formular interpretaciones respecto a la gestión del conocimiento y a las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas; desde el punto de vista de sus actores más representativos. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente sección 4.2.

El método aplicado se muestra en la Figura 01, siguiente:

Figura 01
Procesos seguidos en el Método de la Investigación Cualitativa con el Atlas.ti©



Fuente: Propia

4.2 Hallazgos.

Uno de los puntos clave de los hallazgos en la investigación es determinar la confiabilidad de éstos. En la presente investigación, en todo momento e instancia, se ha trabajado dentro de un marco de ética, honestidad y probidad lo cual le confiere credibilidad y confiabilidad a los resultados.

Esta Tesis Doctoral es la primera fuente en la cual se presentan los hallazgos y que ésta por el nivel en cual se desarrolló y por la institución para la cual se realizó; le confiere un mayor nivel de confianza por la exigencia de su presentación y que el contenido quedara expuesto al acceso público a través de las redes digitales de las bibliotecas de la Universidad Central de Venezuela.

Otro factor importante es que, esta investigación se presenta aquí de forma completa lo cual incluye los objetivos, el perfil de los informantes, el trabajo de campo, el procesamiento de la información cualitativa, el análisis y la interpretación de los resultados, etc.; condiciones que están abiertas y susceptibles de ser verificadas y/o auditadas para confirmar la veracidad de los hechos y las personas involucradas.

En esta sección, tal como se explicó en el punto 4, se trabajan con los cuatro primeros objetivos específicos de la investigación los cuales darán pie para identificar las principales características de la gestión del conocimiento en las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas.

4.2.1 Objetivo Específico 1.

Respecto al Objetivo Específico 1: *Analizar las condiciones en las cuales se desenvuelven las PyMEs venezolanas consultoras de empresas a fin de comprender su comportamiento en el contexto local y global*, se recopilaron citas obtenidas de las entrevistas con los informantes. Estas citas, a efectos de la presentación en la información procesada, se exponen indicando tres referencias *P*, *I* y *Codes*. La *P* representa el número de documento primario, (entrevista a profundidad efectuada a los informantes, ver Anexos 3, 4 y 5) denominación que es generada por el Atlas.ti© para ordenar los archivos que se ingresan al análisis cualitativo; la *I* indica el código asignado a cada uno de los informantes (ver Cuadro 11); y, *Code* (código, categoría o etiqueta), representa la descripción que asume el investigador en relación al tema – en este caso, el objetivo específico - con el cual se quieren relacionar las opiniones (citas textuales o extractos) de los informantes. Adicionalmente, el *code* lleva dos números indicados como {a,b}, *a* representan que ese *code* incluye *a* citas, y, *b* significa que ese *code* está relacionado con *b* *codes*. Esto último se puede apreciar en la Red de Relaciones del Objetivo Específico 1, Figura 02.

En el Cuadro 11 se presentan las citas más relevantes relacionadas con este objetivo específico, representa el número de documento primario, denominación que genera el Atlas.ti© para ordenar los archivos que se ingresan al análisis cualitativo.

Cuadro 11
Objetivo Específico 1 y Citas seleccionadas

Objetivo Específico 1: <i>Analizar las condiciones en las cuales se desenvuelven las PyMEs venezolanas consultoras de empresas a fin de comprender su comportamiento en el contexto local y global.</i>
Cita (Code)
▪ Aprender de otras culturas más exitosas en conocimiento
▪ Competitivas en pequeña escala
▪ Conocer el marco jurídico del país como factor clave para ser productiva
▪ Desarrollo de nuevas áreas de trabajo
▪ Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC
▪ Desconocimiento de las instancias involucradas en la modificación de la GC
▪ Desconocimiento de los criterios de contratación en el sector público
▪ Desconocimiento de métodos exitosos para el manejo del conocimiento
▪ Diferencias en el uso de tecnología
▪ Diferencias en la especialización del área entre PyMEs y transaccionales
▪ El conocimiento no es una prioridad en el país
▪ Existen diferencias antes - ahora
▪ Falta de condiciones en el país para el desarrollo del área
▪ GC vista como moda
▪ Islas de excelencia en algunas instituciones
▪ Islas de excelencia en instituciones privadas
▪ Islas de excelencia en universidades
▪ Islas de excelencias en instituciones públicas
▪ Pocas Instituciones que practican

Fuente: Propia

A continuación, se presentan las referencias de las citas con lo declarado por los informantes.

Code: Aprender de otras culturas más exitosas en conocimiento {2-1}

P 2: I002 - Codes: [Aprender de otras culturas más exitosas en conocimiento]

aprender de otras culturas mucho más exitosas en conocimiento. Corea, Singapur, India, Finlandia, Israel, etc.

P 4: I004 - Codes: [Aprender de otras culturas más exitosas en conocimiento]

Número Uno, las consultoras venezolanas deben usar los métodos y las mejores prácticas con éxito en el exterior, en vista que están se exponen a una gran variedad de retos y competencia nunca experimentadas localmente

Code: Competitivas en pequeña escala {2-1}

P 2: I002 - Codes: [Competitivas en pequeña escala]

Internamente no veo mucha diferencia y no las veo muy competitivas.

P15: I014 - Codes: [Competitivas en pequeña escala]

Si son competitivas, actualmente, pero en escala menor.

Code: Conocer el marco jurídico del país como factor clave para ser productiva {1-1}

P15: I014 - Codes:[Conocer el marco jurídico del país como factor clave para ser productiva]

el marco jurídico

Code: Desarrollo de nuevas áreas de trabajo {2-3}

P 1: I001 - Codes: [Desarrollo de nuevas áreas de trabajo] [Modificación de enfoque de las PyMEs de consultoría]

Si lo han modificado, porque hay incorporado algunas áreas como la formación de los emprendedores, la informática, la planificación estratégica

P 2: I002 - Codes:[Desarrollo de nuevas áreas de trabajo]

Ahora bien si la consultora tiene un nicho y otros no se lo compiten entonces le toca salir de su área de confort. Nada garantiza que ese nicho va a perdurar en el tiempo. Ver casos recientes de Nokia, BlackBerry, etc.

Code: Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC {11-3}

P 2: I002 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No

P 1: I001 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

En Venezuela, no

P15: I014 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC] [Tesis de postgrado como escritos relativos al enfoque del conocimiento]

No, sólo he leído tesis de post grado que tratan sobre el tema.

P 2: I002 - Codes:[Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No

P 4: I004 - Codes:[Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No, claramente.

P 6: I006 - Codes:[Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No en Venezuela.

P 8: I008 - Codes:[Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P11: I010 - Codes:[Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

Como un proyecto desarrollado y puesto en práctica no.

P19: I018 - Codes:[Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P20: I019 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P25: I024- Codes:[Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]
No conozco.

Code: Se desconocen las instancias involucradas en la modificación de la GC {1-2}

P 1: I001 - Codes: [Se desconocen las instancias involucradas en la modificación de la GC]
Desconozco

Code: Se desconocen criterios de contratación en el sector público {1-3}

P15: I014 - Codes:[Se desconocen criterios de contratación en el sector público]
Actualmente desconozco alguna contratación de consultora

Code: Se desconocen métodos exitosos para el manejo del conocimiento {2-4}

P 2: I002 - Codes: [Se desconocen métodos exitosos para el manejo del conocimiento]
Ninguno.

Observaciones: Codes:[Se desconocen métodos exitosos para el manejo del conocimiento]
Reconocen que el conocimiento es la fuente principal de su actividad, pero tienen poca o ninguna referencia profesional para administrarlo; prevalecen criterios informales, prácticos o empíricos

Code: Diferencias en el uso de tecnología {1-2}

P16: I015 - Codes:[Diferencias en el uso de tecnología]

Los procesos deberán tratarse de diferente forma, en especial en cuanto a lo tecnológico. Es importante tomar en cuenta que no todas las PyMEs tienen las condiciones para contar con lo más sofisticado en tecnología y ya esto marca diferencias.

Code: Diferencias en la especialización del área entre PyMEs y transnacionales {1-8}

P15: I014 - Codes:[Diferencias en la especialización del área entre PyMEs y transnacionales]

es la especialización del área en función de su actividad

Code: El conocimiento no es una prioridad en el país {2-3}

P 2: I002 - Codes: [El conocimiento no es una prioridad en el país]

No, el conocimiento no es una prioridad hoy en día

P 2: I002 - Codes:[El conocimiento no es una prioridad en el país] [Falta de condiciones en el país para el desarrollo del área][Productividad a pequeña escala]

No porque muchas siguen enfocadas en trabajar en Venezuela, en donde hoy día no hay mucho interés o no hay las condiciones

Code: Existen diferencias antes - ahora {3-2}

P16: I015 - Codes:[Existen diferencias antes - ahora]

Si existen diferencias en entre lo actual y el pasado, especialmente por el uso de la tecnología que hoy en día contribuye a la captación, almacenamiento y manejo de la información.

P 1: I001 - Codes:[Existen diferencias antes - ahora]

Completamente. Antes se limitaba a destrezas y habilidades como fundamento de la gerencia. Hoy día ese enfoque es primitivo, la información, su cantidad y su velocidad, las innovaciones como instrumentos de trabajo, la tecnología resaltan una gran diferencia.

P15: I014 - Codes:[Existen diferencias antes - ahora]

Si ya que ha influido el entorno, la tecnología y otros factores que implican cambios para ser competitivos.

Code: Falta de condiciones en el país para el desarrollo del área {1-5}

P 2: I002 - Codes:[El conocimiento no es una prioridad en el país] [Falta de condiciones en el país para el desarrollo del área][Productividad a pequeña escala]

No porque muchas siguen enfocadas en trabajar en Venezuela, en donde hoy día no hay mucho interés o no hay las condiciones

Code: GC vista como moda {1-1}

P16: I015 - Codes:[GC vista como moda]

Realmente es un reto llevar a la práctica nuevas disciplinas, puesto que las organizaciones, y en especial las venezolanas, pueden considerar que son sólo modas o que resulta demasiado costoso, poco oportuno o importante, todo esto merma el apoyo que se necesita para lograr buenos resultados.

Code: Islas de excelencia en algunas instituciones {1-1}

P 1: I001 - Codes:[Islas de excelencia en algunas instituciones]

Hay islas de excelencia en algunas instituciones públicas y privadas

Code: Islas de excelencia en instituciones privadas {2-1}

P 1: I001 - Codes:[Islas de excelencia en instituciones privadas]

Empresas Polar

P 2: I002 - Codes:[Empresas Polar como ícono en el enfoque del conocimiento] [Islas de excelencia en instituciones privadas]

Empresas Polar es un icono en el mundo empresarial/privado.

Code: Islas de excelencia en universidades {1-1}

P 1: I001- Codes:[Islas de excelencia en universidades]

USB, ULA, UCV

Code: Islas de excelencias en instituciones públicas {1-1}

P 1: I001 - Codes: [Islas de excelencias en instituciones públicas]

Ministerio de Ciencia y Tecnología

Code: Pocas Instituciones que practican GC {8-20}

P 1: I001 - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

Ministerio de Ciencia y Tecnología, el IVIC.

P 1: I001 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]

Ministerio de Ciencia y Tecnología, El Metro de Caracas, Ministerio de Finanzas, BCV, Empresas Polar, Electricidad de Caracas, Cantv, algunos centros de la Academia como las Escuelas de Ingeniería, Química, Medicina. En algunas Universidades como la USB, ULA, UCV (en especial en esas escuelas o facultades nombradas).

P16: - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

Existen ejemplos en algunos bancos e incluso el BCV se ha abocado a este tema con varias iniciativas

P15: I014 - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

la Pymes en Maturín

P15: I014 - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

Ministerio de Petróleo y Minería

P11: I010 - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

En las Organizaciones Publicas definitivamente no, y en algunas privadas podrían estar preparadas, que creo que muy pocas están enfocadas hacia esta actividad.

P16: I015 - Codes:[Influencia del factor político en la GC] [Pocas Instituciones que practican GC]

En la industria petrolera se diseñó un interesante proyecto antes del actual régimen, pero no existe la certeza de que se continuara o ajustara a las necesidades de la nueva ideología política.

P 4: I004 - Codes:[Mantenimiento de Status Quo] [Pocas Instituciones que practican GC]

realmente pienso que las organizaciones de hoy prefieren mantenerse como están y que aparentemente les funciona bien por la comodidad de unos o por la falta de riesgos de otros.

Estas citas permitieron la construcción de la Red de Relaciones para el Objetivo Específico 1 que se muestra en la Figura 02.

Podemos concluir lo siguiente respecto a este Objetivo Específico 1:
Analizar las condiciones en las cuales se desenvuelven las PyMEs venezolanas consultoras de empresas a fin de comprender su comportamiento en el contexto local y global.

▪ **Condiciones en el contexto local y global**

- Incertidumbre en términos de su supervivencia y de su sostenimiento empresarial.
- Alta dependencia de terceros respecto a la tecnología central que manejan y comercializan.
- Carencia de políticas públicas que direccionen y definan un marco para su actividad de servicios dentro del desarrollo socioeconómico del país.
- Ausencia de un gremio empresarial que reúna a este tipo de organizaciones. Existe la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON) pero las PyMEs consultoras no se identifican con ella.
- Pérdida de personal técnico y profesional especializado a causa de la fuga hacia las grandes empresas y otras actividades.
- Limitación de su capital financiero para la operación.
- Baja asignación de recursos para la inversión en investigación y desarrollo.
- Falta de vías para convertir el capital intelectual en capital financiero en un contexto de capital social (confianza, compromiso, cooperación, responsabilidad, solidaridad).

- **Condiciones en las cuales se desenvuelven las PyMES venezolanas y la gestión del conocimiento:**
 - Existencia, en forma pública, de modelos y metodologías sobre gestión y gerencia del conocimiento aplicables para grandes empresas, pero no para PyMEs ni para organizaciones prestadoras de servicios de consultoría.
 - Existencia de productos de software que sirven como herramientas para desarrollar e implementar aplicaciones automatizadas de apoyo a la gestión del conocimiento.
 - Falta de conocimiento sobre experiencias exitosas en la implantación de proyectos y sistemas de gestión del conocimiento.
 - Ausencia de personal preparado para diseñar, desarrollar e implementar proyectos de gestión del conocimiento.
 - Creencias sobre la gestión del conocimiento en las cuales se desenvuelven las PyMEs venezolanas consultoras de empresas:
 - Sólo es útil para las grandes empresas.
 - Se resuelve implementando un software.
 - Se cumple manteniendo actualizada la plataforma tecnológica (instalación de nuevas versiones, *releases*, parches, etc.)
 - Se supera manteniendo actualizada la biblioteca tecnológica (libros, revistas) en formato impreso y digital.
 - Se resuelve organizado un programa de cursos y talleres sobre la tecnología central que se maneja en la empresa.

- Otras creencias de PyMEs venezolanas consultoras de empresas que han empezado a darle valor a la gestión del conocimiento:
 - Es una oportunidad para crecer en productividad y competitividad.
 - Para desarrollarla e implementarla se requiere de personal, metodología y medios especializados.
 - Se debe evaluar la opción de generar productos y entregables en los entornos humano (persona a persona) y tecnológico (persona a medios y redes digitales).
 - Hay que reenfocar la actividad empresarial hacia la comercialización de capitales y activos intelectuales.
 - Es importante crear y mantener redes de personas y organizaciones afines a las PyMEs y la consultoría para aprovechar las oportunidades y superar los desafíos actuales.

4.2.2 Objetivo Específico 2.

Respecto al Objetivo Específico 2: *Identificar las características relevantes que describen a los actores principales de la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas*, se recopilaron citas obtenidas de las entrevistas con los informantes. En el Cuadro 12 se presentan las citas relacionadas con este objetivo específico.

Cuadro 12
Objetivo Específico 2 y Citas relacionadas

Objetivo Específico 2: <i>Identificar las características relevantes que describen a los actores principales de la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.</i>
Cita (Code)
▪ Se desconocen a autores vinculados a proyectos sobre GC
▪ Se desconocen a las instancias involucradas en la modificación de la GC
▪ Se desconocen a los criterios de contratación en el sector público
▪ Se desconocen los métodos exitosos para el manejo del conocimiento
▪ Directivos como impulsores de innovación en GC
▪ Falta de gestión de las capacidades de los miembros de la organización
▪ GC vista como moda
▪ La GC como área en proceso de definición
▪ Las transnacionales tienen más conocimiento
▪ Las transnacionales tienen más gente talentosa
▪ Las transnacionales tienen más tecnología
▪ Manejo de proyectos de poca envergadura
▪ Mayor uso de tecnología
▪ Necesidad de innovación en las PyMEs
▪ Participación poco relevante en solución de situaciones de interés
▪ Pocas Instituciones que practican
▪ Poco desarrollo de teorías a nivel nacional
▪ Pocos registros de patentes en el país
▪ Productividad a pequeña escala
▪ <i>Stakeholders</i> como elemento activo en GC

Fuente: Propia

A continuación, se presentan las referencias de las citas con lo declarado por los informantes.

Code: Se desconocen a autores vinculados a proyectos sobre GC {11-3}

P 2: I002 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P 1: I001 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

En Venezuela, no.

P15: I014 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC] [Tesis de postgrado como escritos relativos al enfoque del conocimiento]

No, sólo he leído tesis de post grado que tratan sobre el tema.

P 2: I002 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P 4: I004 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No, claramente.

P 6: I006 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No en Venezuela.

P 8: I008 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P11: I010 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

Como un proyecto desarrollado y puesto en práctica no.

P19: I018- Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P20: I019 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P25: I024 - Codes: [Se desconocen autores tratando proyectos sobre GC]

No conozco.

Code: Se desconocen a las instancias involucradas en la modificación de la GC {1-2}

P 1: I001 - Codes: [Se desconocen a las instancias involucradas en la modificación de la GC]

Desconozco.

Code: Se desconocen a los criterios de contratación en el sector público {1-3}

P15: I014 - Codes: [Se desconocen los criterios de contratación en el sector público]

Actualmente desconozco alguna contratación de consultora.

Code: Se desconocen los métodos exitosos para el manejo del conocimiento {2-4}

P 2: I002 - Codes: [Se desconocen los métodos exitosos para el manejo del conocimiento]

Ninguno.

Observaciones - Codes: [Se desconocen los métodos exitosos para el manejo del conocimiento]

Reconocen que el conocimiento es la fuente principal de su actividad, pero tienen poca o ninguna referencia profesional para administrarlo; prevalecen criterios informales, prácticos o empíricos

Code: Directivos como impulsores de innovación en GC {5-2}

P16 - Codes: [Directivos como impulsores de innovación en GC]

En su directiva, apoyada en los ejecutivos y líderes al frente de los proyectos, que están obligados a estar al día en cuanto a las nuevas propuestas, analizarlas y decidir qué, por qué y cómo incorporarlas a la organización.

P 3: I003 - Codes: [Directivos como impulsores de innovación en GC]

Las PyMEs deben considerarse como empresas autónomas, por tanto, cualquier decisión debe estar en manos de sus directivos.

P 3: I003 - Codes: [Directivos como impulsores de innovación en GC]

Deben ser promotores, divulgadores, revisores.

P20: I019 - Codes: [Directivos como impulsores de innovación en GC]

En sus propios líderes.

P26: I025 - Codes: [Directivos como impulsores de innovación en GC]

Debe ser un compromiso de los niveles institucionales o de gobierno empresarial.

Code: Falta de gestión de las capacidades de los miembros de la organización {1-1}

P16: I015 - Codes: [Falta de gestión de las capacidades de los miembros de la organización]

No obstante, antes como ahora sigue latente el problema de encontrar una manera efectiva de gestionar la experticia y las capacidades de los miembros de la organización.

Code: GC vista como moda {1-1}

P16: I015 - Codes: [GC vista como moda]

Realmente es un reto llevar a la práctica nuevas disciplinas, puesto que las organizaciones, y en especial las venezolanas, pueden considerar que son sólo modas o que resulta demasiado costoso, poco oportuno o importante, todo esto merma el apoyo que se necesita para lograr buenos resultados.

Code: La GC como área en proceso de definición {3-3}

P 5: I005 - Codes: [La gestión del conocimiento como área en proceso de definición]

La diferencia es hoy que se debería hacer deliberada e implícitamente. Antes, se gerenciaba el conocimiento sin saberlo

P16: I015 - Codes: [La gestión del conocimiento como área en proceso de definición][La gestión del conocimiento no es explicada por las teorías modernas]

No, pues es una nueva disciplina que está aún en proceso de articulación y definición como lo muestran los diferentes enfoques que los autores han propuesto

P 3: I003 - Codes: [La gestión del conocimiento como área en proceso de definición]

Si lo explican, pero tienen muchos pasos a seguir, carecen de parámetros para identificar el estado actual y les falta opciones para medir la agregación de valor.

Code: Las transnacionales tienen más conocimiento {1-1}

P 2: I002 - Codes: [Las transnacionales tienen más conocimiento]

Las transnacionales tienen: + Conocimiento,

Code: Las transnacionales tienen más gente talentosa {1-4}

P 2: I002 - Codes: [Las transnacionales tienen más gente talentosa]
más gente talentosa

Code: Las transnacionales tienen más tecnología {1-2}

P 2: I002 - Codes: [Las transnacionales tienen más tecnología]
más tecnología,

Code: Manejo de proyectos de poca envergadura {1-3}

P15: I014 - Codes: [Manejo de proyectos de poca envergadura]
Los proyectos que manejan no son de envergadura.

Code: Uso intensivo de la tecnología {5-1}

P15: I014 - Codes: [Uso intensivo de la tecnología]
la tecnología y otros factores que implican cambios para ser competitivos

P16: I015 - Codes: [Uso intensivo de la tecnología]
uso de la tecnología que hoy en día contribuye a la captación, almacenamiento y manejo de la información

P 2: I002 - Codes: [Uso intensivo de la tecnología] [Rapidez en la exposición del conocimiento obtenido]

Visto así, los más exitosos serán los que puedan recoger conocimiento y ponerlo a la vista de todos a la velocidad de la tecnología que hoy hace parte de todo lo que hacemos o manipulamos.

P 5: I005 - Codes: [Uso intensivo de la tecnología]
mayor uso de las TICs.

P 1: I001 - Codes: [Uso intensivo de la tecnología]
la tecnología resaltan una gran diferencia

Code: Necesidad de innovación en las PyMEs {2-2}

P16: I015 - Codes: [Necesidad de innovación en las PyMEs]
Si, la mayoría se ha dado cuenta que debe estar al día en cuanto a las innovaciones y nuevas prácticas, especialmente tecnológicas, para mantenerse en el mercado y ofrecer a sus clientes un servicio de valor.

P 2: I002 - Codes: [Necesidad de innovación en las PyMEs]
Creo incluso que a la mayoría les hace falta innovación, mucha innovación.

Code: Participación poco relevante en solución de situaciones de interés {1-2}

P15: I014 - Codes: [Participación poco relevante en solución de situaciones de interés]
Su participación en la solución de situaciones de interés no se ha considerado de gran relevancia.

Code: Pocas Instituciones que practican GC {8-20}

P 1: I001 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]
Ministerio de Ciencia y Tecnología, el IVIC.

P 1: I001 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]
Ministerio de Ciencia y Tecnología, El Metro de Caracas, Ministerio de Finanzas, BCV, Empresas Polar, Electricidad de Caracas, Cantv, algunos centros de la Academia como las Escuelas de Ingeniería, Química, Medicina. En algunas Universidades como la USB, ULA, UCV (en especial en esas escuelas o facultades nombradas).

P16: I015 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]
Existen ejemplos en algunos bancos e incluso el BCV se ha abocado a este tema con varias iniciativas

P15: I014 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]
la Pymes en Maturín

P15: I014 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]
Ministerio de Petróleo y Minería

P11: I010 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]
En las Organizaciones Publicas definitivamente no, y en algunas privadas podrían estar preparadas, que creo que muy pocas están enfocadas hacia esta actividad.

P16: I015 - Codes: [Influencia del factor político en la GC] [Pocas Instituciones que practican GC]
En la industria petrolera se diseñó un interesante proyecto antes del actual régimen, pero no existe la certeza de que se continuara o ajustara a las necesidades de la nueva ideología política.

P 4: I004 - Codes: [Mantenimiento de Status Quo] [Pocas Instituciones que practican GC]
realmente pienso que las organizaciones de hoy prefieren mantenerse como están y que aparentemente les funciona bien por la comodidad de unos o por la falta de riesgos de otros

Code: Poco desarrollo de teorías a nivel nacional {2-1}

P 1: I001 - Codes: [Poco desarrollo de teorías a nivel nacional]
A nivel nacional, su enfoque y desarrollo aún está muy incipiente

P 2: I002 - Codes: [Poco desarrollo de teorías a nivel nacional]
La verdad es que no tengo mucha información sobre las teorías que existen.

Code: Pocos registros de patentes en el país {1-2}

P 2: I002 - Codes: [Pocos registros de patentes en el país]
Es lamentable nuestro estado actual. ¿Cuántas patentes registro Venezuela el año 2012?
¿Cuántas en Corea o en Israel?

Code: Productividad a pequeña escala {3-4}

P 2: I002 - Codes: [El conocimiento no es una prioridad en el país] [Falta de condiciones en el país para el desarrollo del área][Productividad a pequeña escala]
No porque muchas siguen enfocadas en trabajar en Venezuela, en donde hoy día no hay mucho interés o no hay las condiciones

P11: I010 - Codes: [Productividad a pequeña escala]
Las empresas venezolanas de consultoría, las pocas que quedan han copiado dichos modelos, pero no son tan efectivas en la generación de informes para sus clientes,

P15: I014 - Codes: [Productividad a pequeña escala]
Sí, pero en una escala menor. Su participación en la solución de situaciones de interés no se ha considerado de gran relevancia.

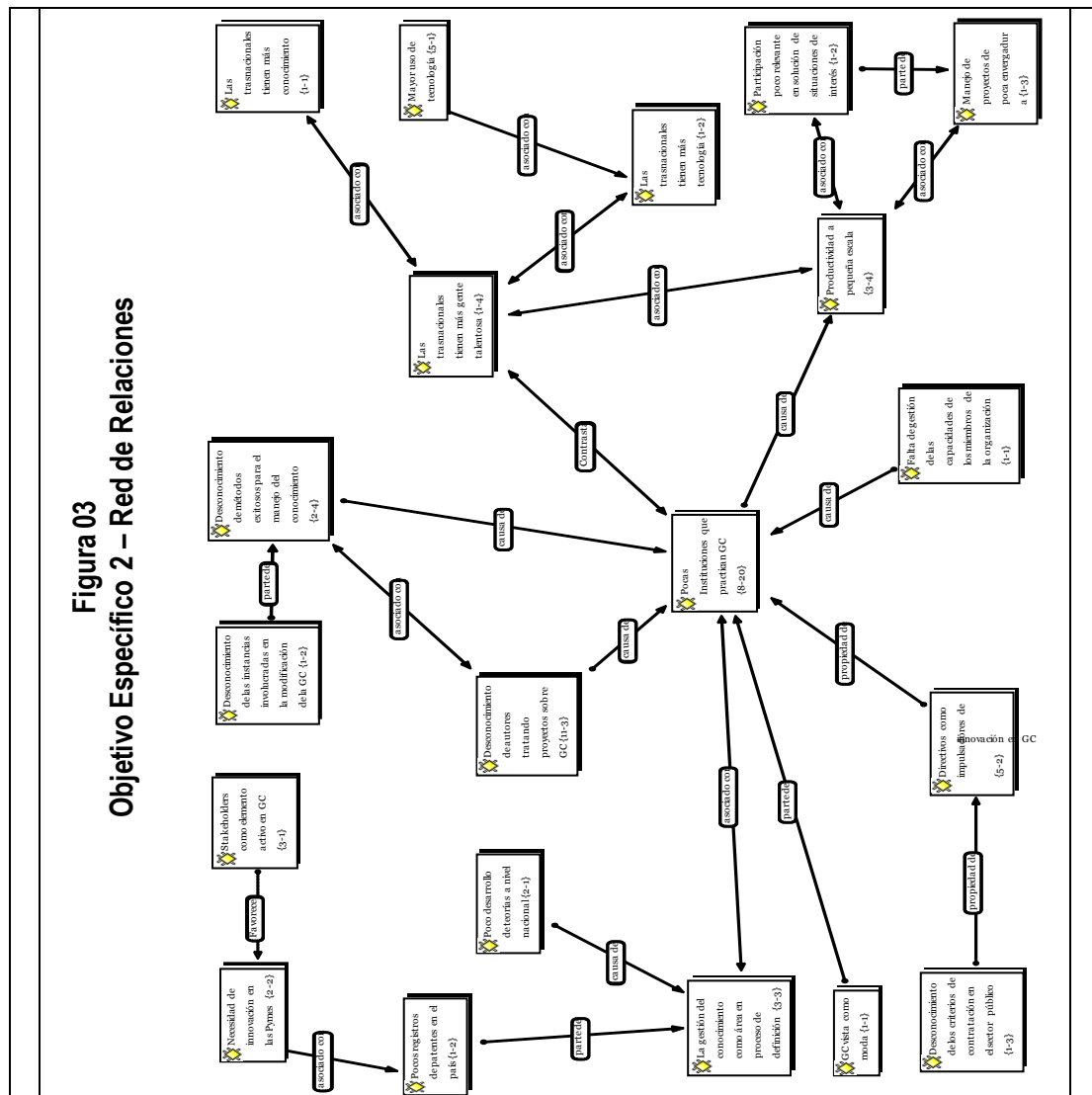
Code: Stakeholders como elemento activo en GC {3-1}

P 6: I006 - Codes: [Stakeholders como elemento activo en GC]
Si, gerentes, directivos, especialistas y personal deberán estar al frente de procesos específicos; su rol será contribuir a diseñar, mejorar y redefinir los procesos productivos, de servicios y sus métodos documentados de ejecución y operacionalización.

P26: I025 - Codes: [Stakeholders como elemento activo en GC]
 Los stakeholders (Gobierno, Comunidad, Clientes, Empleados y familiares).

P24: I023 - Codes: [Stakeholders como elemento activo en GC]
 Si deberían haber otros actores, como: proveedores de tecnología y clientes. Su rol debiera ser de acompañantes y revisores de la metodología a implementar.

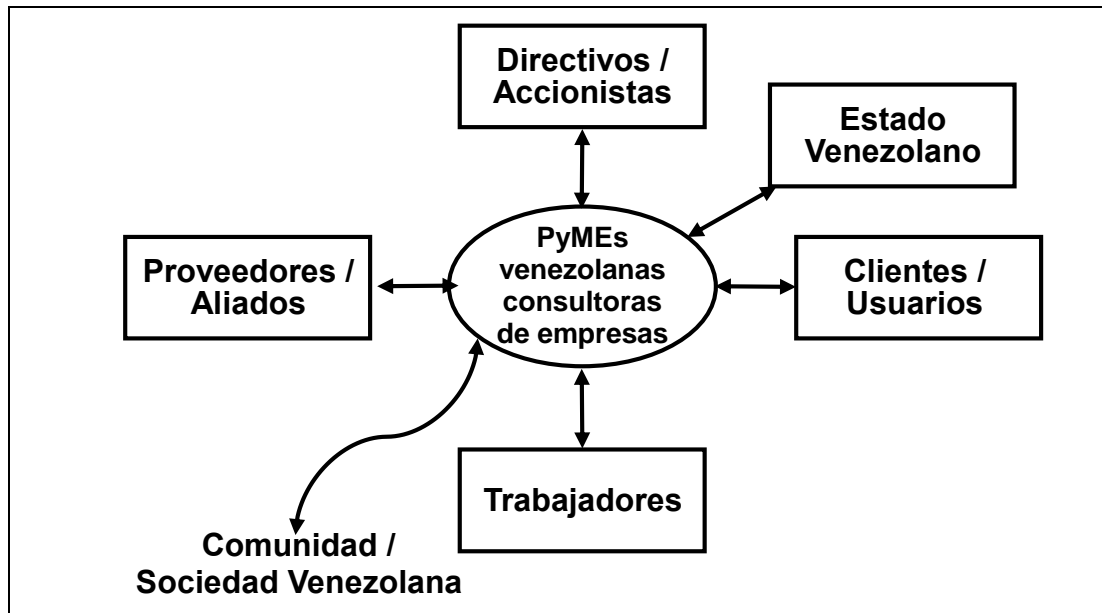
Estas citas permitieron la construcción de la Red de Relaciones del
 Objetivo Específico 2 que se muestra en la Figura 03.



A partir de la Figura 03 y de las observaciones de campo, respecto al Objetivo Específico 2, *Identificar las características relevantes que describen a los actores principales de la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas*; se puede concluir lo siguiente:

La gestión del conocimiento de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas está impactada principalmente por la actividad e influencia de los siguientes actores: gobierno venezolano, aliados, proveedores y clientes. A continuación, la Figura 04 en la cual se muestran los actores principales.

Figura 04
Actores principales de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas



Fuente: propia

- **Gobierno venezolano.** Está conformado por las instituciones oficiales que regulan y/o promueven a las PyMEs y/o la consultoría de empresas.
 - Respecto a las PyMEs, existen varios organismos del gobierno que trabajan en el apoyo y fortalecimiento

financiero, en especial a las del sector productivo. Estos son:

- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo,
 - Ministerio del Poder Popular para la Economía Popular,
 - Instituto de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYME),
 - Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas para la Mediana y Pequeña Industria (SOGAMPI).
 - Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME),
- En referencia a la actividad consultora, en el sector público, sólo existen registros de empresas para agilizar la contratación de servicios. Así tenemos:
 - Ministerio del Poder Popular del Comercio – Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), Registro Electrónico de Consultores.
 - Servicio Nacional de Contrataciones (SNC), Registro Nacional Contratistas.
 - MPP Ambiente, Registro de Consultores Ambientales.

Cómo se puede observar, desde el sector oficial para las PyMEs que trabajan en la consultoría de empresas es poco lo que se fomenta actualmente.

- **Aliados.** Son organizaciones privadas y ONGs que apoyan la actividad PyME y/o la consultoría de empresas en Venezuela.
 - Por el lado de las PyMEs se tienen actores en el sector privado y ONG:
 - En el sector privado se tiene: Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE), Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA) y la banca privada. Estas organizaciones muestran apoyo en la parte gerencial, asesora y financiera a los empresarios del sector.
 - En el sector ONG, se tienen: Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES), Red Venezolana de Sociología de Organizaciones (RVSO) y la banca multilateral. Se tienen acciones de capacitación, análisis y evaluación de proyectos, soporte financiero (banca multilateral). Es importante destacar la RVSO del Profesor Tomás Páez que tiene un observatorio para las PyMEs venezolanas.
 - Por el lado de la consultoría de empresas.
 - En el sector privado se tienen: Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON), Cámara Venezolana de Empresas de Tecnología de Información (CAVEDATOS), Consejo Nacional de Promoción de Inversiones (CONAPRI). Las dos primeras reúnen a las grandes empresas venezolanas de consultoría y a las transnacionales

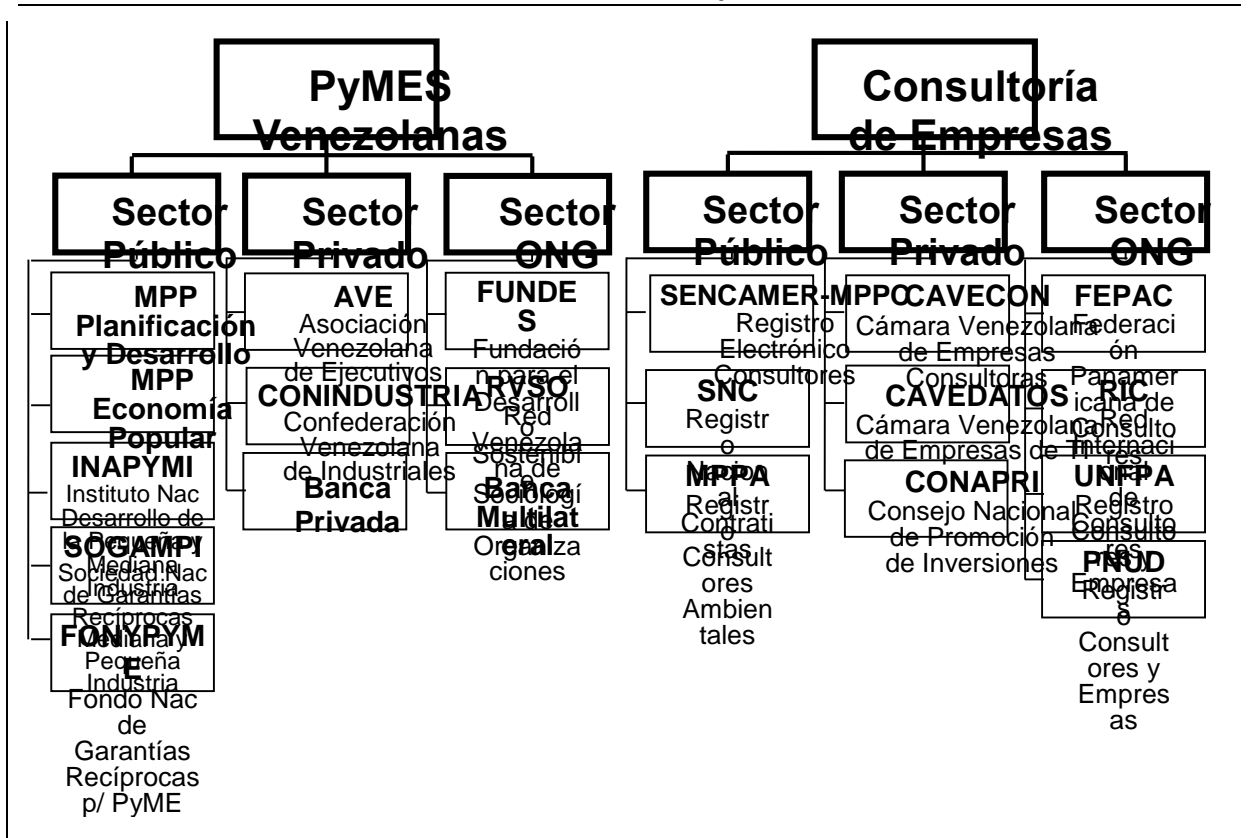
que operan en el país. CONAPRI tiene actividades para la formación de consultores que trabajen en las PyMEs.

- En el sector ONG, se tienen: la Federación Panamericana de Consultores (FEPAC) con sede física en México a la cual está adscrita la CAVECON, la Red Internacional de Consultores (RIC) con sede física en Alemania; las cuáles son gremios que trabajan por la ética, el profesionalismo de la actividad consultora y la búsqueda de nuevas oportunidades en la prestación de servicios. También se tienen el Fondo de las Naciones Unidas para la Población (UNFPA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); éstas últimas tienen registros de consultores individuales y empresariales para la contratación de los estudios y proyectos que realizan en Venezuela fomentando es esta manera la actividad consultora en el país.

También pueden considerarse como “aliados” a las grandes empresas consultoras venezolanas y a las transnacionales que operan en Venezuela puesto que de cierta manera para algunas PyMEs constituyen un modelo o referencia para su funcionamiento.

Las organizaciones que conforman el gobierno venezolano y los aliados, para la gestión del conocimiento de las PyMEs de consultoría se muestran en forma de conglomerado o cluster según se presenta en la Figura 05, siguiente:

Figura 05
Conglomerado (Cluster) de organizaciones vinculadas a las PyMES Venezolanas y la Consultoría de Empresas



Fuente: Propia

- **Proveedores.** Son empresas e instituciones que aportan conocimiento, tecnología o servicios para las PyMEs consultoras de empresas. En lo que respecta a la gestión del conocimiento, podemos identificarlas en:
 - Tendencias gerenciales. Están constituidas por las personas, escuelas e instituciones de investigación en administración y gerencia que trabajan en la creación de

teorías, modelos y metodologías para la conducción de las organizaciones.

- Tendencias en tecnología de información y de comunicación. Están soportadas por centros y laboratorios de investigación y fabricantes de *hardware* y *software* que trabajan en la creación de dispositivos, equipos y sistemas para la captura, procesamiento, transmisión y almacenamiento de información.
 - Tendencias en gestión del conocimiento. Está conformado por personas e instituciones que desarrollan nuevas teorías, modelos y metodologías para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Es importante destacar que, algunas de ellas son de dominio privado y no se conocen.
- **Clientes.** Son actores clave para la existencia de las PyMES consultoras de empresas. Por lo general, los clientes provienen de los siguientes sectores:
- Gobierno. Las instituciones públicas, por lo general, cuando requieren servicios de consultoría prefieren contratar a las PyMEs. Este mercado está dirigido principalmente a servicios básicos en administración y gerencia, Para servicios especializados recurren a las grandes empresas o a las transnacionales.
 - PyMEs. Las PyMEs por lo general no contratan servicios de consultoría, no es parte de su cultura empresarial. Pero, cuando lo hacen prefieren contratar a PyMEs

consultoras. Existen factores de afinidad, tamaño y precio que hacen atractiva esta relación comercial y técnica.

- ONGs. Estas organizaciones cuando requieren contratar servicios de consultoría acuden a sus registros de elegibles y por lo general lo hacen a consultores locales independientes o grandes empresas de consultoría con quienes mantienen relaciones de confianza y de trabajo. En este caso, las PyMEs no tienen mucha posibilidad de ser tomadas en cuenta.

4.2.3 Objetivo Específico 3.

Respecto al Objetivo Específico 3: *Evaluar los elementos que explican la dinámica organizacional de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas*, se recopilaron citas obtenidas de las entrevistas con los informantes. En el cuadro 13 se presentan las citas relacionadas con este objetivo específico.

Cuadro 13
Objetivo Específico 3 y Citas relacionadas

Objetivo Específico 3: <i>Evaluar los elementos que explican la dinámica organizacional de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.</i>
Cita (Code)
▪ Cambio de opinión sobre la importancia de GC
▪ Competitiva por conocer la realidad país
▪ Competitiva debido a adaptación
▪ Competitivas debido a bajos costos
▪ Conocimiento como organización de la información
▪ Conocimiento como relaciones entre elementos cognitivos
▪ Conocimiento mediado por inteligencia individual
▪ Crisis como generadora de oportunidades
▪ Desarrollo de nuevas áreas de trabajo
▪ Desconocimiento conceptual de la GC

▪ Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC
▪ Desconocimiento de las ventajas competitivas de la GC
▪ Desconocimiento de los criterios de contratación en el sector público
▪ Desconocimiento de métodos exitosos para el manejo del conocimiento

Nota: Este Cuadro continúa en la página siguiente.

Cuadro 13
Objetivo Específico 3 y Citas relacionadas
(Continuación)

Objetivo Específico 3: <i>Evaluar los elementos que explican la dinámica organizacional de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.</i>
Cita (Code)
▪ Desventaja competitiva en calidad
▪ Desventaja competitiva por finanzas reducidas
▪ Diferencias en el uso de tecnología
▪ Gremios como promotores de GC
▪ Mantenimiento del Status Quo
▪ Menor Capital Relacional
▪ Mercado cortoplacista
▪ Networking como elemento clave para contrataciones
▪ Participación de Stakeholders en GC de PyMEs
▪ Pequeña infraestructura
▪ Pocas Instituciones que practican GC
▪ Productividad a pequeña escala
▪ PyMEs con escaso interés en GC
▪ PyMEs Consultoras como asunto cotidiano
▪ Secretismo en el manejo de GC
▪ Sector privado contrata poco por crisis actual
▪ Sector público sin interés en GC
▪ Talento limitado en alcance

Fuente: Propia

A continuación, se presentan las referencias de las citas con lo declarado por los informantes.

Code: Cambio de opinión sobre la importancia de GC {3-2}

P 3: I003 - Codes: [Cambio de opinión sobre la importancia de GC] [Cambios influenciados por el entorno]

Si la hay, antes no se tomaba en cuenta; ahora el conocimiento es parte del capital intangible de una organización

P 3: I003 - Codes:[Cambio de opinión sobre la importancia de GC]
Si, antes ni le prestaban atención; ahora lo consideran un factor de éxito

P 4: I004 - Codes:[Cambio de opinión sobre la importancia de GC]
Nunca antes hemos tenido la necesidad de gerenciar el conocimiento como ahora cuando existes varios países que usan el conocimiento para el medio máspreciado para obtener valores y calidad de vida para sus ciudadanos.

Code: Competitiva por conocer la realidad país {3-2}

P12: I011- Codes: [Competitiva por conocer la realidad país]
Por otro lado, debe destacarse que las empresas consultoras nacionales conocen la cultura venezolana como país y mucho más la forma de ser del venezolano en las organizaciones y han respondido, en forma rápida y ajustada con soluciones de alta calidad con alto grado de satisfacción para la empresa venezolana o transnacional.

P15: I014 - Codes: [Competitiva por conocer la realidad país]
Actualmente debe conocer el entorno venezolano

P18: I017 - Codes: [Competitiva por conocer la realidad país]
las PYMES, tienen usualmente negocios productivos y su valor diferenciador es el conocimiento del mercado

Code: Competitiva debido a adaptación {2-3}

P12: I011 - Codes: [Competitivas debido a adaptación]
Sostengo que han aprendido a sobrevivir ante los continuos cambios, restricciones de acceso a divisas, engorroso esquema de cumplimiento de normativa e impuestos legales y de comercio; estrategia agresiva y continua de control estatal de precios, inventarios y una ley del trabajo de alta carga de protección del trabajador

P17: I016 - Codes: [Competitivas debido a adaptación]
a las grandes empresas consultoras, con una importante cantidad de desempleados y grandes sumas de capital invertido, se le dificulta más poder de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado; es más fácil para las PyMES venezolanas adaptarse a esos cambios.

Code: Competitivas debido a bajos costos {3-2}

P 5: I005 - Codes:[Competitivas debido a bajos costos]
Claro que sí, son más baratas porque no tienen costos fijos importantes (oficinas, personal de apoyo, etc.)

P 8: I008 - Codes: [Competitivas debido a bajos costos]
Las consultoras PyMEs tienen un mercado específico al cual sería muy costoso acceder a las grandes consultoras

P25: I024 - Codes: [Competitivas debido a bajos costos]
Si se justifican por una razón de mercado es que éstas pueden cubrir su mismo mercado (las PyMEs) a un costo menos elevado

Code: Conocimiento como organización de la información {5-1}

P 1: I001 - Codes: [Conocimiento como organización de la información]
Toda información organizada

P17: I016 – Codes: [Conocimiento como organización de la información]
Gestión del Conocimiento es un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de la información

P17: I016 - Codes: [Conocimiento como organización de la información]
Varios autores consideran la Gestión del Conocimiento como un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización

P17: I016 - Codes: [Conocimiento como organización de la información]
Así la Gestión del Conocimiento supone un proceso de administración y tratamiento de información para su reutilización dentro de la organización.

P17: I016 - Codes: [Conocimiento como organización de la información] [Uso del conocimiento para mejorar la eficiencia personal]
Si partimos de que el Conocimiento es información en acción, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información por los integrantes de la organización

Code: Conocimiento como relaciones entre elementos cognitivos {2-2}

P15: I014 - Codes: [Conocimiento como relaciones entre elementos cognitivos]
es conocer las relaciones simétricas y asimétricas entre elementos.

P17: I016 - Codes: [Conocimiento como relaciones entre elementos cognitivos]
Yo personalmente entiendo el Conocimiento como una combinación de ideas, aprendizajes y modelos mentales.

Code: Conocimiento mediado por inteligencia individual {2-2}

P 2: I002 - Codes:[Conocimiento mediado por inteligencia individual]
haciendo uso su condición única de ser un organismo pensante,

P15: I014 - Codes:[Conocimiento mediado por inteligencia individual]
El conocimiento se materializa en el acto de conocer, el cual tiene como base material: el cerebro, el sistema nervioso y los sentidos, mediados por la inteligencia humana, esta última influida por la herencia, la práctica y la cultura

Code: Crisis como generadora de oportunidades {2-6}

P 4: I004 - Codes:[Crisis como generadora de oportunidades]
creo que nuestro actual mundo, donde la inestabilidad política depende de no pocos, existen muchas brechas, donde las consultoras pueden jugar un papel muy importante para las organizaciones tanto privadas como pública y eso las convierte en las pymes con grandes posibilidades

P 4: I004 - Codes:[Crisis como generadora de oportunidades]
Bueno la empresa privada se encuentra bajo el dilema del ser o no ser. Las presiones que día a día recibe del sector regente del país lo están llevando a esa situación y sí, ellos consiguieran un consultor local que los guíe con éxito a un mejor sitio, claro que se registrarían por las mejores prácticas propuestas

Code: Desarrollo de nuevas áreas de trabajo {2-3}

P 1: I001 - Codes:[Desarrollo de nuevas áreas de trabajo] [Modificación de enfoque de las PyMEs de consultoría]

Si lo han modificado, porque hay incorporado algunas áreas como la formación de los emprendedores, la informática, la planificación estratégica

P 2: I002 - Codes: [Desarrollo de nuevas áreas de trabajo]

Ahora bien si la consultora tiene un nicho y otros no se lo compiten entonces le toca salir de su área de confort. Nada garantiza que ese nicho va a perdurar en el tiempo. Ver casos recientes de Nokia, Blackberry, etc.

Code: Desconocimiento conceptual de la GC {2-4}

P 4: I004 - Codes:[Desconocimiento conceptual de la GC]

Podríamos decir que existen dos tipos de conocimiento corporativo: el generado de las investigaciones teóricas sígase laboratorios o las aulas y el conocimiento diario que obtenemos del intercambio de conocimiento personal y profesional, o sea el conocimiento corporativo.

P25: I024 - Codes:[Desconocimiento conceptual de la GC]

Se ha modificado en una medida poco significativa y es por falta de conocimiento en la Gestión del Conocimiento

Code: Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC {11-3}

P 2: I002 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

No

P 1: I001 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

En Venezuela, no

P15: I014 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC] [Tesis

.. de postgrado como escritos relativos al enfoque del conocimiento]

No, sólo he leído tesis de post grado que tratan sobre el tema.

P 2: I002 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

No

P 4: I004 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

No, claramente.

P 6: I006 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

No en Venezuela.

P 8: I008 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P11: I010 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

Como un proyecto desarrollado y puesto en práctica no.

P19: I018 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P20: I019 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

No.

P25: I024 - Codes:[Desconocimiento de autores tratando proyectos sobre GC]

No conozco.

Code: Desconocimiento de las ventajas competitivas de la GC {1-1}

Observaciones - Codes:[Desconocimiento de las ventajas competitivas de la GC]

Usan el conocimiento como si fuera un recurso organizacional, sin importar que también pueden manejarlo como un capital o un activo empresarial.

Code: Desconocimiento de los criterios de contratación en el sector público {1-3}

P15: I014 - Codes:[Desconocimiento de los criterios de contratación en el sector público]
Actualmente desconozco alguna contratación de consultora

Code: Desconocimiento de métodos exitosos para el manejo del conocimiento {2-4}

P 2: I002 - Codes:[Desconocimiento de métodos exitosos para el manejo del conocimiento]
Ninguno.

Observaciones - Codes:[Desconocimiento de métodos exitosos para el manejo del conocimiento]

Reconocen que el conocimiento es la fuente principal de su actividad, pero tienen poca o ninguna referencia profesional para administrarlo; prevalecen criterios informales, prácticos o empíricos

Code: Desventaja competitiva en calidad {1-3}

P18: I017 - Codes:[Desventaja competitiva en calidad]
Las PyMEs actuales son escasamente competitivas por su ventaja comparativa reducida, en calidad y diseño de productos y/o servicios

Code: Desventaja competitiva por finanzas reducidas {1-6}

P21: I020 - Codes: [Desventaja competitiva por finanzas reducidas]
Las PyMEs tienen menos respaldo financiero

Code: Diferencias en el uso de tecnología {1-2}

P16: - Codes: [Diferencias en el uso de tecnología]
Los procesos deberán tratarse de diferente forma, en especial en cuanto a lo tecnológico. Es importante tomar en cuenta que no todas las PyMEs tienen las condiciones para contar con lo más sofisticado en tecnología y ya esto marca diferencias.

Code: Gremios como promotores de GC {3-1}

P25: I024 - Codes:[Gremios como promotores de GC]
Si deberán participar otros actores, por ejemplo los colegios que agrupan una determinada disciplina (contadores, médicos, etc.).

P25: I024 - Codes:[Gremios como promotores de GC]

Su rol inicial puede ser de crear conciencia y luego certificar a las organizaciones que cumplan con determinados parámetros que las conviertan en modelos de gestión de conocimiento.

P25: I024 - Codes:[Gremios como promotores de GC]

Debería ser a nivel de Colegios (ejemplo, de Contadores, de Ingenieros, etc.) que se promoviera la gestión del conocimiento, primero internamente en la Pyme y luego como elemento multiplicador.

Code: Mantenimiento de Status Quo {2-3}

P 4: I004 - Codes:[Mantenimiento de Status Quo] [Pocas Instituciones que practican GC]
realmente pienso que las organizaciones de hoy prefieren mantenerse como están y que aparentemente les funciona bien por la comodidad de unos o por la falta de riesgos de otros

P 4: I004 - Codes:[Mantenimiento de Status Quo]

Hoy día desafortunadamente nuestro sector público vive sumergido en el mundo de Oz, es decir, todo es, lo que no es ni será. Esto conlleva a pensar que el sector está en crisis y por ende ofrece grandes oportunidades pero no creo que la actual política que rige, desee seguir políticas o métodos que los saque de su zona de confort

Code: Menor Capital Relacional {1-1}

P 8: I008 - Codes:[Menor Capital Relacional]

Una de las principales diferencias es la red de contactos

Code: Mercado cortoplacista {1-1}

P11: I010 - Codes:[Mercado cortoplacista]

Una de las mayores dificultades que estas empresas tienen que afrontar, es que la mayoría de las organizaciones no tienen un verdadero proceso de planificación corporativa y no planifican a mediano y largo plazo,

Code: Networking como elemento clave para contrataciones {2-3}

P12: I011 - Codes:[Networking como elemento clave para contrataciones]

en el marco de la cultura y de las prácticas venezolanas, en networking tiene un importante porcentaje de peso en la contratación de una empresa consultora

P12: I011 - Codes:[Networking como elemento clave para contrataciones]

En igual forma, por experiencia personal, como práctica se utiliza la base de datos que se tiene sobre las empresas consultoras, las redes de contacto o networking o como producto de experiencias anteriores con las empresas contratistas.

Code: Participación de Stakeholders en GC de PyMEs {1-1}

P 3: I003 - Codes:[Participación de Stakeholders en GC de PyMEs]

Si deberían participar los proveedores, clientes y aliados, su rol debería ser de apoyo y colaboración

Code: Pequeña infraestructura {1-1}

P11: I010 - Codes:[Pequeña infraestructura]

Estas empresas estas conformadas por muy pocas personas, especialistas en las diversas áreas de atención, y las cuales trabajan en forma independiente, con muy poca infraestructura, y el trabajo lo realizan desde sus casas

Code: Pocas Instituciones que practican GC {8-20}

P 1: I001 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]

Ministerio de Ciencia y Tecnología, el IVIC.

P 1: I001 - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

Ministerio de Ciencia y Tecnología, El Metro de Caracas, Ministerio de Finanzas, BCV, Empresas Polar, Electricidad de Caracas, Cantv, algunos centros de la Academia como las Escuelas de Ingeniería, Química, Medicina. En algunas Universidades como la USB, ULA, UCV (en especial en esas escuelas o facultades nombradas).

P16: I015 - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

Existen ejemplos en algunos bancos e incluso el BCV se ha abocado a este tema con varias iniciativas

P15: I014 - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

las PyMEs en Maturín

P15: I014 - Codes:[Pocas Instituciones que practican GC]

Ministerio de Petróleo y Minería

P11: I010 - Codes: [Pocas Instituciones que practican GC]

En las Organizaciones Publicas definitivamente no, y en algunas privadas podrían estar preparadas, que creo que muy pocas están enfocadas hacia esta actividad.

P16: I015 - Codes:[Influencia del factor político en la GC] [Pocas Instituciones que practican GC]

En la industria petrolera se diseñó un interesante proyecto antes del actual régimen, pero no existe la certeza de que se continuara o ajustara a las necesidades de la nueva ideología política.

P 4: I004 - Codes:[Mantenimiento de Status Quo] [Pocas Instituciones que practican GC] realmente pienso que las organizaciones de hoy prefieren mantenerse como están y que aparentemente les funciona bien por la comodidad de unos o por la falta de riesgos de otros

Code: Productividad a pequeña escala {3-4}

P 2: I002 - Codes: [El conocimiento no es una prioridad en el país] [Falta de condiciones en el país para el desarrollo del área][Productividad a pequeña escala]

No porque muchas siguen enfocadas en trabajar en Venezuela, en donde hoy día no hay mucho interés o no hay las condiciones

P11: I010 - Codes: [Productividad a pequeña escala]

Las empresas venezolanas de consultoría, las pocas que quedan han copiado dichos modelos, pero no son tan efectivas en la generación de informes para sus clientes,

P15: I014 - Codes: [Productividad a pequeña escala]

Sí, pero en una escala menor. Su participación en la solución de situaciones de interés no se ha considerado de gran relevancia.

Code: PyMEs con escaso interés en GC {2-2}

P 3: I003 - Codes: [PyMEs con Escaso interés en GC]

Si algunas lo están haciendo, aunque son pocas

P11: I010 - Codes: [PyMEs con Escaso interés en GC]

No existen muchas organizaciones emprendedoras que estén en esta onda, salvo aquellas que por su naturaleza del negocio de creación de nuevas tecnologías, y de investigación y desarrollo de nuevos productos, tienen necesariamente que gestionar y preservar dichos conocimiento

Code: PyMEs Consultoras como asunto cotidiano {1-11}

P 3: I003 - Codes: [PyMEs Consultoras como asunto cotidiano]

Si se justifican las PyMEs venezolanas consultoras de empresas. La consultoría se ha vuelto un utility de las empresas clientes

Code: Secretismo en el manejo de GC {2-2}

P 4: I004 - Codes: [Secretismo en el manejo de GC]

pienso que quien hoy día gerencian su conocimiento correcta y apropiadamente, no lo divulgarían así de fácil, en vista que es una ventaja competitiva en el mercado local e internacional.

P11: I010 - Codes: [Secretismo en el manejo de GC]

la gente por lo general no suele compartir sus conocimientos, lo cual se traduce en una dificultad mayor.

Code: Sector privado contrata poco por crisis actual {1-8}

P17: I016 - Codes: [Sector privado contrata poco por crisis actual]

cada vez son menos las empresas del sector privado y por lo tanto la contratación de consultoría continúa disminuyendo en el sector privado, pues a las empresas les es difícil contar con los recursos financieros necesarios

Code: Sector público sin interés en GC {2-2}

P 2: I002 - Codes: [Sector público sin interés en GC]
Hoy día el sector público no tiene interés

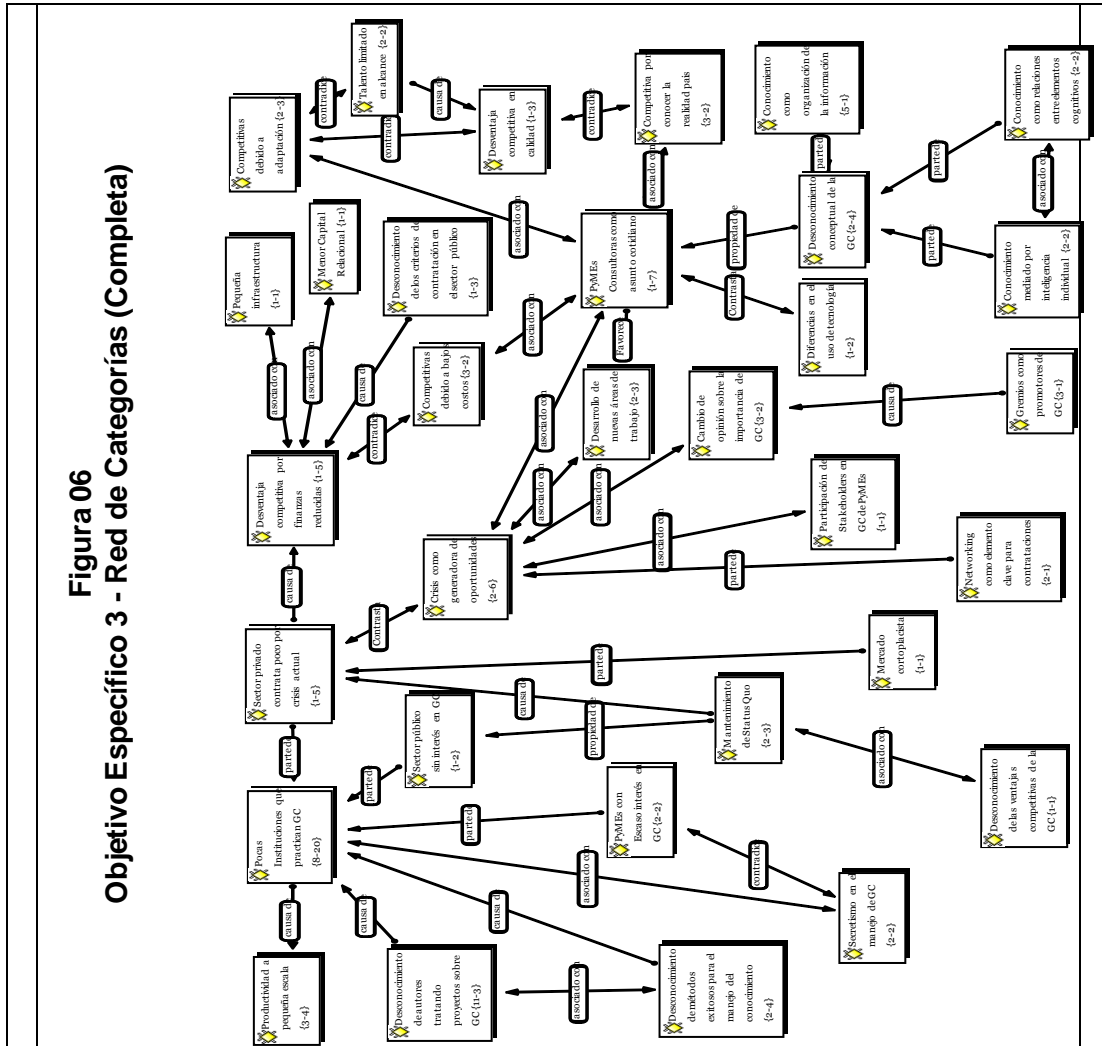
P11: I010 - Codes: [Sector público sin interés en GC]
El sector publico contrata muy pocos servicios de Consultoría y si lo hace cada institución lo hace a su mejor criterio.

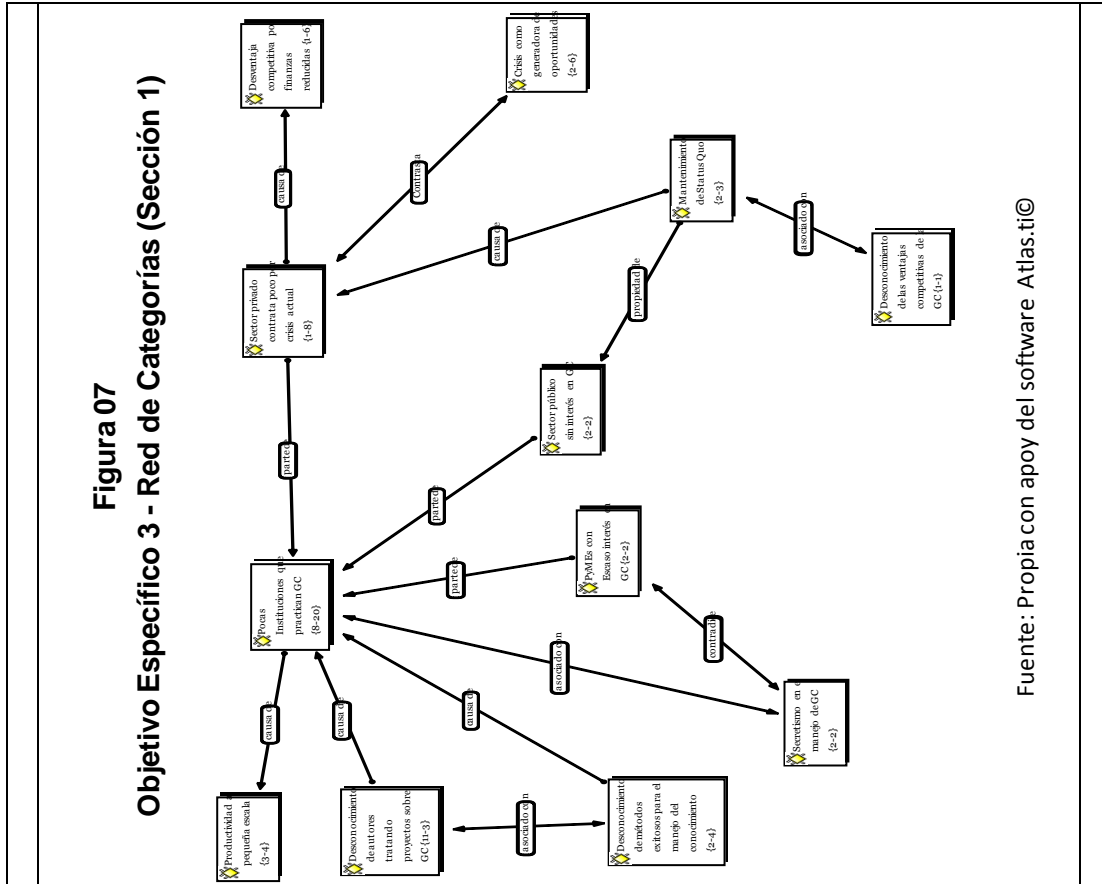
Code: Talento limitado en alcance {2-2}

P 8: I008 - Codes:[Talento limitado en alcance]
la diversidad y profundidad de sus equipos de trabajo

P11: I010 - Codes:[Talento limitado en alcance]
además de no contar con personal con suficiente experiencia en los análisis de procesos.

Estas citas permitieron la construcción de la Red de Relaciones del
Objetivo Específico 3 que se muestra en las Figuras 06, 07, 08 y 09, siguientes.





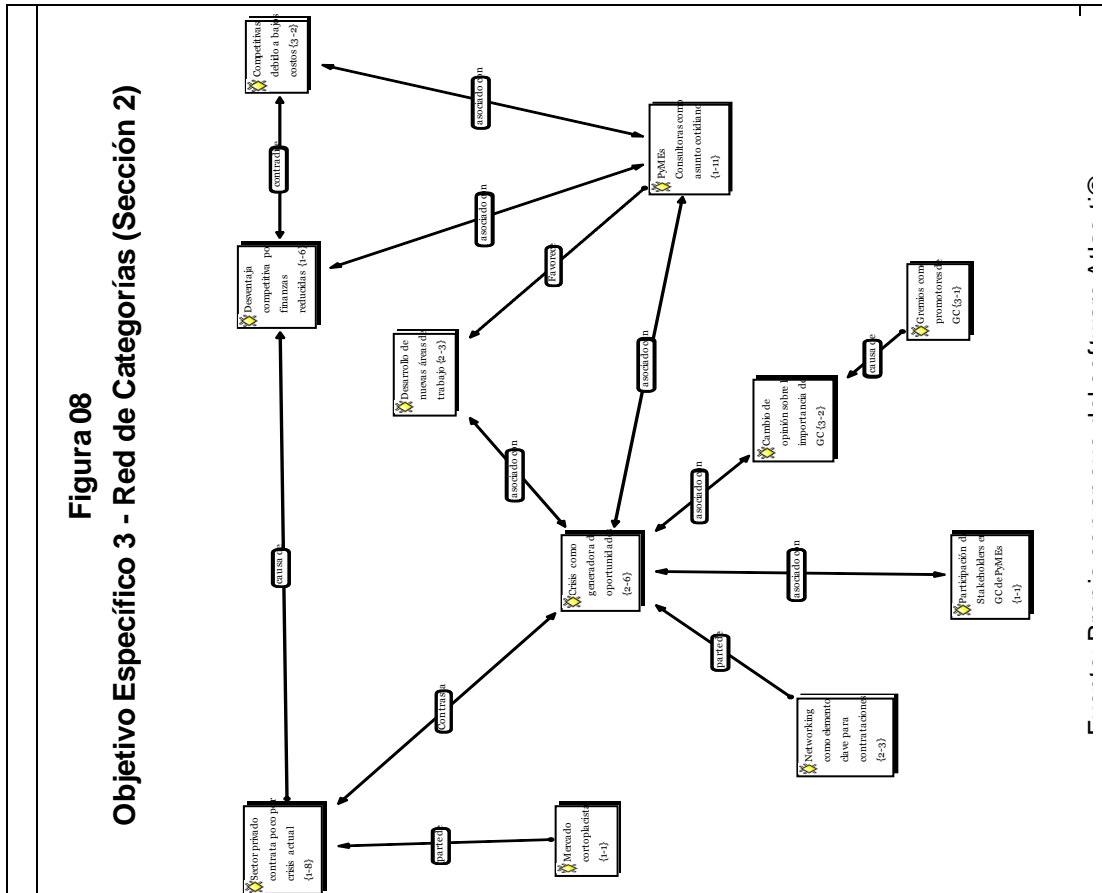
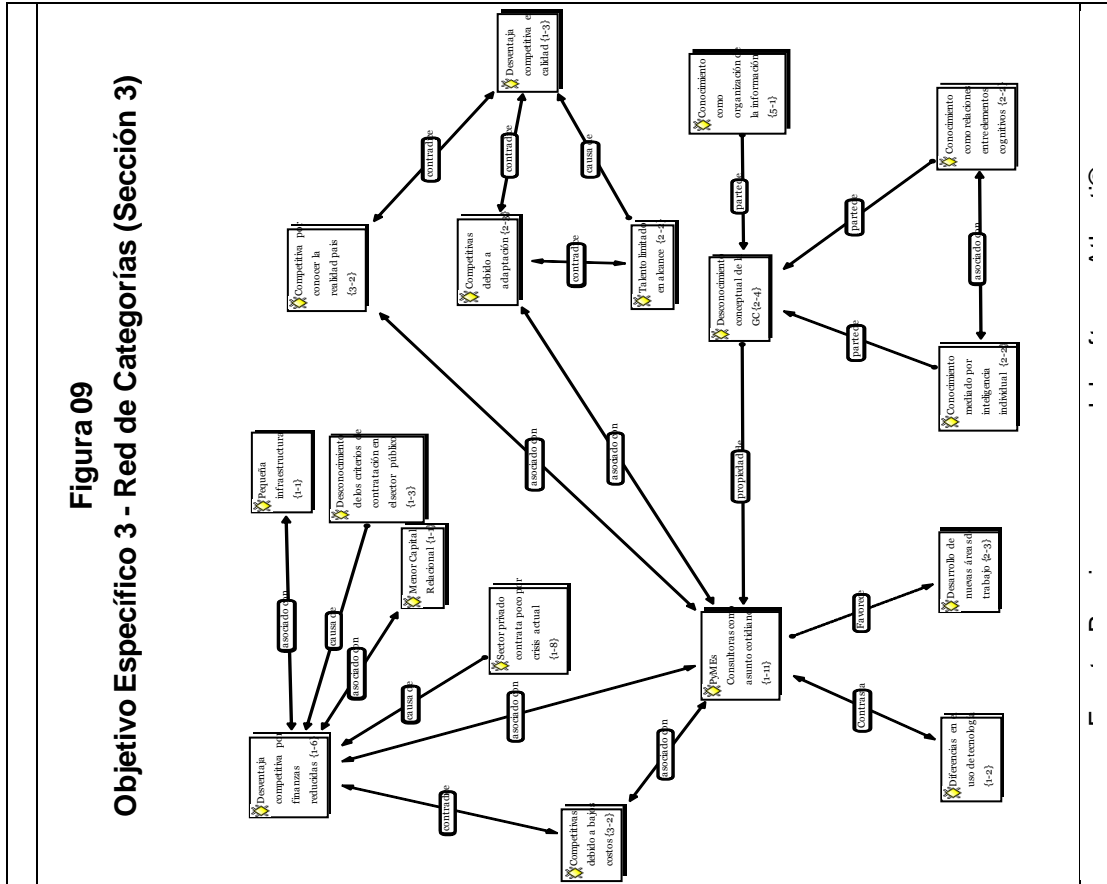


Figura 09
Objetivo Específico 3 - Red de Categorías (Sección 3)



A partir de los diagramas anteriores y de las observaciones de campo, respecto al Objetivo Específico 3 se puede concluir lo siguiente:

La dinámica organizacional actual de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas la evaluaremos según cuatro elementos –la cultura, las estructuras, los recursos y los procesos - de forma que describan cómo operan y cómo se relacionan con su entorno.

- La **cultura** (Forma y expresión humana constituida por elementos observables como las costumbres y los hábitos y otros no observables como los credos, los principios y los valores; que se manifiestan espontáneamente y son aceptados por la mayoría de los integrantes de la organización).
 - En el personal administrativo existe una cultura centrada en la reactividad y el conformismo. En el personal técnico y profesional la cultura está centrada en la anticipación y la innovación.
 - El estilo de liderazgo es autocrático o liberal (*laissez faire*). El liderazgo democrático casi no se ejerce.
 - En las relaciones interpersonales prevalece lo informal, la prisa y la presión por obtener resultados de inmediato.
 - El trabajo está orientado en los resultados, más que en el proceso o las personas.
 - El trato personal entre los trabajadores es informal.
 - El trato y la comunicación con los clientes (reales o potenciales) y los usuarios es moderada y sin consideraciones especiales.
 - Los lugares de trabajos están limpios pero con poco orden.
 - La comunicación oral es en su mayoría de estilo coloquial y en voz alta.

- La decoración y la ambientación en los lugares de trabajo es fría y poco agradable para motivar ambientes gratos.
- Las **estructuras** (Marco de referencia para la ejecución de los procesos, por ejemplo: unidades organizativas, cargos, funciones, políticas, normas, procedimientos, sistemas).
 - La estrategia empresarial (directrices, lineamientos, políticas) está concentrada en el corto plazo y en la menor duración de la recuperación de la inversión.
 - La comunicación y la difusión de la estrategia es informal, incompleta y a veces extemporánea.
 - La operación diaria está vinculada a la estrategia empresarial. Sin embargo, casi no se reportan las actividades y resultados del trabajo de manera de tener información para el análisis y la evaluación de los costos y la productividad.
 - La estructura teórica es algo rígida, pero la estructura práctica es flexible. Esta contradicción responde a la premisa: Hay que sacar adelante el trabajo, sin tener en cuenta a la estructura.
 - Hay ausencia de documentación completa y actualizada sobre la estructura empresarial (unidades, cargos y sus funciones).
 - Casi no existen planes para el desarrollo de personal, relevo, compensación.
 - Las escalas de remuneración se ajustan de acuerdo a los impactos del entorno.
 - Hay escases en la documentación sobre las normas y los procedimientos administrativos y de trabajo técnico.

- Los **recursos** (Ejecutores humanos y de otros tipos de los procesos en los límites prescritos por los estructuras).
 - Se entiende que la gente es el principal recurso. Los recursos financieros y la plataforma tecnológica también son considerados importantes.
 - Por lo general, los recursos financieros son limitados y están asegurados para la ejecución del corto plazo y cumplimiento de las obligaciones.
 - En la plataforma tecnológica se privilegia al hardware. Para los equipos principales (servidores, impresoras centrales) se adquieren de marcas reconocidas, para los equipos de los usuarios se adquieren unidades compatibles (clones). Para el software, se usan programas de fuente abierta (open source) que no se paga por las licencias, para otros casos se usan programas copiados ilegalmente.
 - Se cuenta con repositorios digitales con la información sobre los trabajos realizados, características de los productos, de los servicios y la tecnología necesaria para desarrollarlos.
 - Existe la práctica de reutilización de programas (parcial o total), para ello se almacena digitalmente la codificación con el propósito de volver a aplicarlo. También se aplica la ingeniería de reversa para copiar, mejorar o actualizar productos de software a partir de programas que funcionen satisfactoriamente.
 - Hay carencia de material promocional relativo a la empresa, a los productos y a los servicios que se desarrollan y se comercializan.

- Existen acciones dirigidas a fortalecer las competencias específicas del personal del área tecnológica.

- Los **procesos** (Acciones sistemáticas y emergentes que se realizan para cumplir con los objetivos y las metas de la empresa).
 - Se ejecutan sobre la marcha, hay pocas acciones de planificación. El día a día lo constituye lo emergente. Los procesos sistemáticos se realizan de forma reactiva.
 - Ausencia de documentación sobre la definición de los procesos, las actividades y las tareas que los componen, y, de los productos y servicios a entregar.
 - Existe una concentración en los procesos dirigidos a la tecnología central de la empresa. Los procesos de las áreas de apoyo (administración, recursos humanos, mercadeo, relaciones públicas) son menos valorados.
 - La aplicación de los métodos, técnicas y herramientas se basa en la transmisión persona a persona.
 - Existen esfuerzos hacia la innovación, investigación y desarrollo; a efectos de generar productos y servicios que tengan aceptación en el mercado.
 - Se trabaja para capturar e incorporar las mejores prácticas a la línea de producción de los servicios de consultoría.
 - La incertidumbre, la complejidad y el caos son percibidos como eventos de excepción y no deseados.
 - La participación en eventos sobre investigación, innovación y tecnología es mínima.

- Hay pocos esfuerzos para evaluar la satisfacción del cliente.
- Casi no se cuenta con actividades de análisis y evaluación del entorno competitivo y de *benchmarking*.

4.2.4 Objetivo Específico 4.

Respecto al Objetivo Específico 4: *Contrastar las políticas y los reglamentos en materia de consultoría, en el sector público y el sector privado, con el sentir de los actores más representativos vinculados a las prácticas gerenciales de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas;* se recopilaron citas obtenidas de las entrevistas con los informantes. En el Cuadro 14 se presentan las citas relacionadas con este objetivo específico.

Cuadro 14
Objetivo Específico 4 y Citas relacionadas

Objetivo Específico 4: <i>Contrastar las políticas y los reglamentos en materia de consultoría, en el sector público y el sector privado, con el sentir de los actores más representativos vinculados a las prácticas gerenciales de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.</i>
Cita (Code)
▪ Calidad como criterio de contratación del sector privado
▪ Contrata consultoras para acortar brechas de capacidad o conocimiento
▪ Experiencia como criterio de contratación del sector privado
▪ Facturación mediante honorarios profesionales o tarifa global
▪ Manejo de proyectos de poca envergadura
▪ Mantenimiento de Status Quo
▪ Mercado cortoplacista
▪ Multinationales contratan en base a criterios de casa matriz
▪ Networking como elemento clave para contrataciones
▪ PyMEs Consultoras como asunto cotidiano
▪ Reputación como criterio de contratación del sector privado
▪ Sector privado contrata poco por crisis actual
▪ Sector privado es flexible en las reglas de contratación
▪ Sector Público contrata por licitación y asignación directa
▪ Sector público contrata según Ley de Contrataciones Públicas
▪ Sector público sin interés en GC

Fuente: Propia

A continuación, se presentan las referencias de las citas con lo declarado por los informantes.

Code: *Calidad como criterio de contratación del sector privado {1-1}*

P 2: I002 - Codes: [Calidad como criterio de contratación del sector privado]
calidad de la consultora,

Code: *Contrata consultoras para acortar brechas de capacidad o conocimiento {1-4}*

P11: I010 - Codes: [Contrata consultoras para acortar brechas de capacidad o conocimiento]

El sector privado contrata generalmente servicios muy bien definidos, los cuales no cuenta con la experiencia necesaria dentro de su organización.

Code: *Experiencia como criterio de contratación del sector privado {1-1}*

P 2: I002 - Codes: [Experiencia como criterio de contratación del sector privado]

experiencia

Code: Facturación mediante honorarios profesionales o tarifa global {1-1}

P11: I010 - Codes: [Facturación mediante honorarios profesionales o Tarifa global]

El sector privado está más claro en cuanto a sus políticas y prácticas específicas, y generalmente lo hace mediante contratos por horas hombre de servicios o por una suma global previamente acordada ente los entes contratantes

Code: Manejo de proyectos de poca envergadura {1-3}

P15: I014 - Codes: [Manejo de proyectos de poca envergadura]

Los proyectos que manejan no son de envergadura.

Code: Mantenimiento de status quo {2-3}

P 4: I004 - Codes: [Mantenimiento de status quo] [Pocas Instituciones que practican GC]

realmente pienso que las organizaciones de hoy prefieren mantenerse como están y que aparentemente les funciona bien por la comodidad de unos o por la falta de riesgos de otros

P 4: I004 - Codes: [Mantenimiento de status quo]

Hoy día desafortunadamente nuestro sector público vive sumergido en el mundo de Oz, es decir, todo es, lo que no es ni será. Esto conlleva a pensar que el sector está en crisis y por ende ofrece grandes oportunidades pero no creo que la actual política que rige, desee seguir políticas o métodos que los saque de su zona de confort

Code: Mercado cortoplacista {1-1}

P11: I010 - Codes:[Mercado cortoplacista]

Una de las mayores dificultades que estas empresas tienen que afrontar, es que la mayoría de las organizaciones no tienen un verdadero proceso de planificación corporativa y no planifican a mediano y largo plazo,

Code: Multinacionales contratan consultoras extranjeras por contacto con prácticas internacionales {1-2}

P12: I011 - Codes: [Multinacionales contratan consultoras extranjeras por contacto con prácticas internacionales]

hacen uso de empresas de consultoras internacionales del país de origen; toda vez que cuando hacen el contrato de consultoría, su alcance es global.

Code: Multinacionales contratan en base a criterios de casa matriz {1-4}

P12: I011- Codes: [Multinacionales contratan en base a criterios de casa matriz]

En mi opinión, el sector privado que opera en Venezuela en el caso de empresas multinacionales las políticas de contratación siguen una línea de acción que viene de la casa matriz

Code: Networking como elemento clave para contrataciones {2-3}

P12: I011 - Codes: [Networking como elemento clave para contrataciones]

en el marco de la cultura y de las prácticas venezolanas, en networking tiene un importante porcentaje de peso en la contratación de una empresa consultora

P12: I011 - Codes: [Networking como elemento clave para contrataciones]

En igual forma, por experiencia personal, como práctica se utiliza la base de datos que se tiene sobre las empresas consultoras, las redes de contacto o networking o como producto de experiencias anteriores con las empresas contratistas.

Code: PyMEs Consultoras como asunto cotidiano {1-11}

P 3: I003 - Codes:[PyMEs Consultoras como asunto cotidiano]

Si se justifican las PyMEs venezolanas consultoras de empresas. La consultoría se ha vuelto un utility de las empresas clientes

Code: Reputación como criterio de contratación del sector privado {3-2}

P 2: I002 - Codes:[Reputación como criterio de contratación del sector privado]

reputación

P12: I011- Codes:[Reputación como criterio de contratación del sector privado]

Por experiencia personal, usualmente se contrata la empresa consultora por la relación comercial anterior con la empresa contratista que fue excelente y se ha construido un capital relacional importante

P 2: I002 - Codes:[Reputación como criterio de contratación del sector privado]

Sin lugar a dudas que sí, incluyen: Precio, calidad de la consultora, nombre, reputación, experiencia, soporte de tecnología, respaldo de talento.

Code: Respaldo de talento como criterio de contratación del sector privado {1-1}

P 2: I002 - Codes:[Respaldo de talento como criterio de contratación del sector privado]

respaldo de talento.

Code: Sector privado contrata poco por crisis actual {1-8}

P17: I016 - Codes:[Sector privado contrata poco por crisis actual]

cada vez son menos las empresas del sector privado y por lo tanto la contratación de consultoría continúa disminuyendo en el sector privado, pues a las empresas les es difícil contar con los recursos financieros necesarios

Code: Sector privado es flexible en las reglas de contratación {2-6}

P15: I014 - Codes:[Sector privado es flexible en las reglas de contratación]

y por lo tanto tienen una Gerencia de Contratación que se encarga de contratar este servicio una vez solicitado por cualquier gerencia.

P12: I011- Codes:[Sector privado es flexible en las reglas de contratación]

Sin embargo ha habido casos, que a pesar de esa política, los gerentes tienen un ámbito de decisión para la contratación de empresas consultoras nacionales.

Code: Sector Público contrata por licitación y asignación directa {1-4}

P12: I011 - Codes:[Sector Público contrata por licitación y asignación directa]

El sector público cuando contrata por dos vías: Por licitación o por asignación directa.

Code: Sector público contrata según Ley de Contrataciones Públicas {2-1}

P12: I011 - Codes:[Sector público contrata según Ley de Contrataciones Públicas]

En todo caso, en ambos casos deben estar inscritas en el Registro Nacional de Contratistas.

P11: I010 - Codes:[Sector público contrata según Ley de Contrataciones Públicas]

Las políticas de contratación esta definidas dentro de la ley de contrataciones públicas cuyas prácticas resultan ser muy cuestionadas, por la forma, uso y costumbre.

Code: Sector público sin interés en GC {2-2}

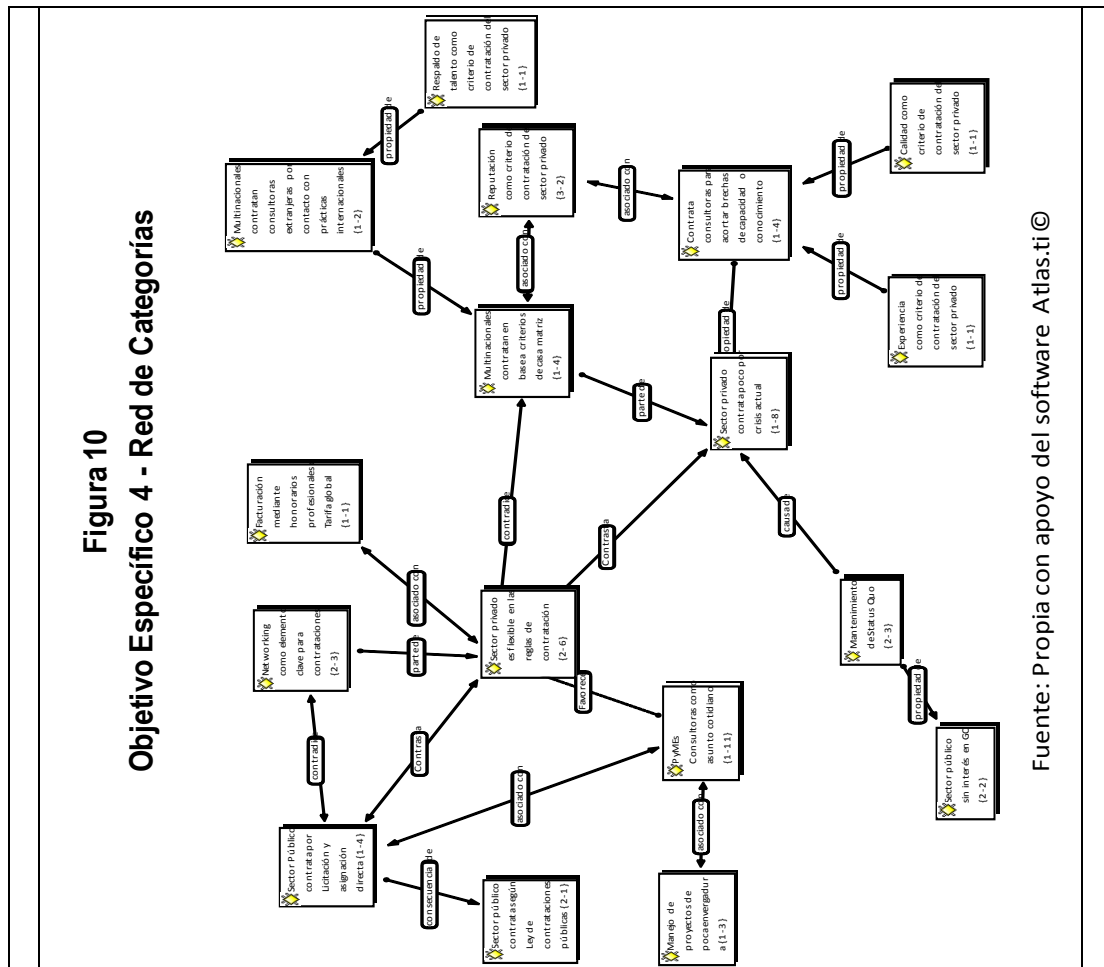
P 2: I002 - Codes: [Sector público sin interés en GC]

Hoy día el sector público no tiene interés

P11: I010 - Codes: [Sector público sin interés en GC]

El sector publico contrata muy pocos servicios de Consultoría y si lo hace cada institución lo hace a su mejor criterio.

A partir de las citas anteriores, se obtuvo la siguiente Red de Relaciones para el Objetivo Especifico 4 que se muestra en la Figura 10, siguiente.



A partir de la Figura 10 y de las observaciones de campo, respecto al Objetivo Específico 4 se puede concluir lo siguiente:

El actor gobierno como ente regulador no tiene ninguna injerencia en la actividad consultora de las PyMEs. Tal como se indicó en el punto 2.3 Bases Legales, la prestación de servicios de consultoría en Venezuela es una actividad libre por tanto desde el lado oficial no existen políticas ni reglamentos que permitan contrastarlos con los otros actores.

En el actor gobierno como cliente de las PyMEs consultoras, la consultoría se realiza en dos frentes. Las instituciones públicas tienen consultores en su plantilla de personal para responder a las demandas internas de servicios. También contratan a empresas grandes o PyMEs de consultoría para atender los servicios de mayor envergadura. En este último caso, disponen de un registro de proveedores de servicios de consultoría. La metodología a aplicar, así como la transferencia tecnológica y la documentación a entregar; no están normadas por las instituciones contratantes.

En el sector privado como cliente, las grandes empresas locales y las transnacionales que operan en el país por lo general contratan a grandes empresas venezolanas de consultoría o a empresas transnacionales con representación. En estos casos, los contratantes, además de tener un registro de elegibles son exigentes en términos de confidencialidad, metodología, productos y transferencia tecnológica. En las PyMEs clientes no es cultura la contratación de servicios de consultoría. Cuando lo hacen, las PyMEs contratan a otras PyMEs que se dedican a la consultoría; en este caso, la responsabilidad se centra en la entrega y la aceptación de los productos y los servicios solicitados.

5. El Modelo de Gestión del Conocimiento para las PyMEs venezolanas Consultoras de Empresas.

En este capítulo definimos el constructo, como base metodológica de la investigación, y desarrollamos el modelo a partir de la aplicación de las teorías que la soportan, integrando las observaciones y los hallazgos obtenidos de los informantes.

5.1 Constructo del Modelo de Gestión del Conocimiento.

El constructo puede ser entendido como la construcción teórica o conceptual que se plantea en la investigación con miras a resolver un problema científico determinado. En nuestro caso, el problema es obtener un modelo que permita gestionar el conocimiento en las PyMEs de consultoría.

El constructo teórico aplicado aquí lo hemos fundamentado para entender, conocer e interpretar los conceptos derivados de las teorías que soportan el modelo de gestión del conocimiento con la finalidad de alcanzar la justificación del problema y de los resultados de la investigación.

Nuestro constructo parte de la integración de la Teoría General de Sistemas, la Teoría del Pensamiento Complejo de Morin y la Teoría de los Sistemas Complejos de García (citadas y expuestas en el capítulo II Marco Teórico y capítulo III Marco Metodológico). Allí obtenemos un modelo inicial, general y contextual que luego detallamos y poblamos con la inclusión de los hallazgos de la investigación cualitativa.

El constructo así obtenido, está vinculado con los dos últimos objetivos específicos de la investigación; que son, la identificación de los elementos del modelo de gestión del conocimiento (ver 5.2) y la construcción del modelo teórico (ver 5.3).

Hemos tenido en cuenta que el objetivo del constructo es relacionar los conceptos con los cuales se elabora el modelo teórico que explicará la realidad del objeto de la investigación. A partir de nuestro modelo teórico y debido a que está conformado sobre bases sistémicas, flexibles y adaptativas, será posible construir variantes o alternativas posibles sobre el modelo inicial de forma que permitan explicar el problema en situaciones similares o parecidas de la manera más adecuada y conveniente. Esta es una característica del constructo que se presenta en la investigación y que garantiza que el modelo de gestión del conocimiento para el sector PyMEs venezolanas consultoras de empresas, podrá aplicarse independientemente del tipo de organización (PyME venezolana) y de la forma como abordan el servicio profesional que prestan (consultoría de empresas)

Seleccionar dentro de esas diversas alternativas posibles, una que se considere como la más adecuada, es precisamente uno de los pasos más importantes y decisivos en la elaboración de un proyecto. De esta decisión va a depender toda suerte del proyecto: la forma de trabajo; la obtención de la información; los análisis que se practiquen y por consiguiente el tipo de resultados que se obtengan; su importancia, validez y nivel de generación.

5.2 Elementos del Modelo.

En esta sección se identifican, definen y describen los elementos que constituyen el Modelo de Gestión, materia de esta investigación. El sentido del escrito se hizo partiendo del Objetivo Específico correspondiente.

El Objetivo Específico 5 establece: *Identificar los elementos constituyentes del modelo de gestión del conocimiento para las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.* Para responder a este objetivo, a continuación, se describen los elementos que componen el Modelo.

En el punto 4.2 Hallazgos, con el apoyo del software Atlas.ti®, se identificaron los principales componentes o elementos que corresponden al modelo teórico para la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas. Esta parte de la investigación está respaldada por las opiniones de los informantes las cuales se vincularon con los cuatro primeros objetivos específicos de la investigación.

Estos componentes del modelo, se concentraron en cuatro: gente, organización, recursos y procesos. El componente gente, en esta investigación se vinculó a la parte conductual de las personas expresada en su comportamiento, hábitos y costumbres; lo cual quedó referido en el modelo de gestión como la cultura organizacional. El componente organización, estuvo referirlo a la parte normativa que fija el contexto en el cual debe desenvolverse la empresa (PyMEs consultoras de empresas) y tiene que ver con la estructura (funciones, cargos, responsabilidades, políticas, normas, procedimientos). Los otros dos componentes, recursos y procesos, en el modelo de gestión quedaron con esos nombres. En la siguiente sección se describen y se explican cada uno de estos cuatro componentes del modelo de gestión.

En esta sección, tal como se explicó en el punto 4, se trabajó con los dos últimos objetivos específicos de la investigación los cuales fueron insumo para construir el modelo de gestión del conocimiento para las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas.

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término *modelo*, tiene su origen en el italiano *modello*. Un modelo puede ser una réplica exacta o una abstracción deliberada de las propiedades, características o atributos del sistema, objeto o idea que se representa. Por razones de espacio, duración, costo, manipulación, etc.; un modelo se puede representar con abstracciones de manera que éstas no sean relevantes ni dificulten el propósito con el cual fue construido. Por ejemplo, si el sistema es una persona, un modelo puede ser una foto de frente (representación gráfica bidimensional) y en ella se

pueden apreciar algunos atributos del sistema (persona) como la forma del rostro, el color de los ojos, la consistencia del cabello, etc. Otros atributos del sistema como la estatura, la edad o las competencias profesionales no estarán representados en este modelo. Para analizar, entender, explicar, evaluar o mejorar los sistemas, objetos o ideas complejas, los modelos escritos o verbales pueden presentar ambigüedades o imprecisiones; de allí que en estos casos sea preferible usar modelos gráficos (diagramas, imágenes, planos, mapas) o icónicos (maquetas, prototipos, simuladores, sistemas pilotos) debido a que representan un medio de comunicación más efectivo del modelo respecto al sistema que representan. La definición de *modelo* que hemos propuesto es, *una representación escrita, oral, gráfica, icónica; de un sistema, objeto o idea con el propósito de analizarlo, entenderlo, explicarlo, evaluarlo o mejorarlo, aplicarlo.*

También, según el Diccionario de la Lengua Española, el término *gestión* viene del latín *gestiō*. Sobre el término *gestión* revisamos algunas definiciones de expertos, tal es el caso de Frederick Taylor quien dice "*Gestión, es el arte de saber lo que quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente*"^[11]. Por su parte, Fayol se refería así: "*En relación a la gestión, se deben tener en cuenta seis acciones: prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar*"^[12]. Chiavenato introduce el factor humano en la *gestión* cuando dice "*La gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente*"^[13]. Por su parte, Koontz afirma que *gestión* es la "Creación y mantenimiento de un medio laboral donde los

[11] TAYLOR Frederick Winslow (1967). *The Principles of Scientific Management*. USA, New York: Norton Library.

[12] FAYOL, Henry, TAYLOR Frederick Winslow y HITZ LENDER Hermann (1987). *Principios de la Administración Científica: Administración industrial y general*. Argentina, Buenos Aires: Editorial El Ateneo. Págs. 39 – 50.

[13] CHIAVENATO Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Editorial: McGraw-Hill. Págs. 45- 59.

individuos, trabajando en grupos, puedan realizar misiones y objetivos específicos”^[14] .

La definición de *gestión* que hemos propuesto es, *llevar a cabo diligencias, trámites, procesos para resolver un asunto o concretar algo de manera puntual o permanente de forma que cumpla con los objetivos de la organización y agregue valor a sus actores clave*. El término *gestión* muchas veces se asocia con *administración*, debido que para gestionar (poner en acción la gestión) se requiere tener en cuenta ciertos procesos relacionados como: dirigir, planificar, organizar, controlar, etc.

Modelo de gestión lo hemos definido como, *marco de actuación con capacidad de reproducción, ajuste, escalabilidad, actualización, mantenimiento, que sirve para conducir la toma de decisiones y los cursos de acción de la organización o una parte de ella; de forma que garantice el cumplimiento de sus objetivos y la creación de valor para los actores clave*. En este contexto, identificamos a los actores clave como a las entidades con las cuales la organización mantiene relaciones: directivos o accionistas, trabajadores, proveedores, aliados, clientes, consumidores o usuarios, sociedad y el Estado venezolano. El concepto *modelo de gestión* en una organización se aplica a las personas, finanzas, tecnología o al conocimiento. Los conductores de un modelo de gestión se denominan *gestores* y son los responsables de la conducción en la toma de decisiones y los cursos de acción en la materia de su competencia. Así por ejemplo, el gestor de las finanzas – responsable de la conducción de la toma de decisiones y de los cursos de acción en materia financiera en una organización -puede ser el director o el gerente de finanzas de una organización.

[14] KOONTZ, O'Donnell, Wehrich (1990). *Elementos de Administración*. México, D.F.: Editorial: McGraw-Hill.

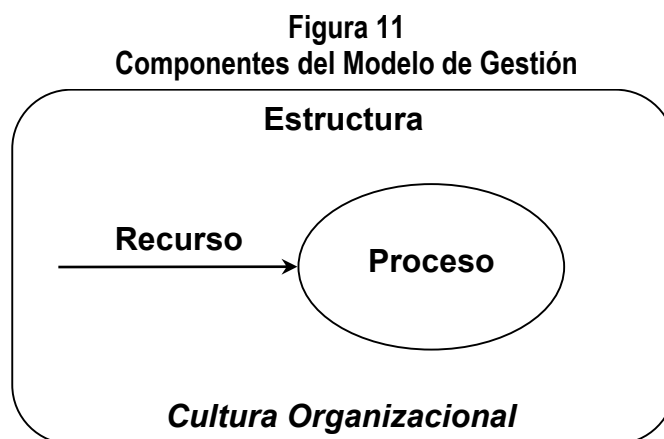
Por su parte, *Modelo de Gestión del Conocimiento*, lo definimos como, *marco de actuación, alineado al direccionamiento estratégico de la organización y de los otros sistemas de gestión, que sirve para conducir la toma de decisiones y los cursos de acción relativos al fortalecimiento de los capitales y los activos intelectuales; de forma que garantice el cumplimiento de los objetivos y la creación de valor para los actores clave.*

Respecto al *conocimiento*, hemos tomado la definición propuesta por Davenport y Prusack, et. al. (1998), quienes la definen como, “*conocimiento, es la información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión. Es una forma de información con alto valor que está lista para ser aplicada a las decisiones y a las acciones.*” Así mismo, se tomó como referente principal a Nonaka y Takeuchi, ob. cit. (1995), con la distinción de conocimiento explícito y conocimiento tácito, debido a que estos conceptos soportan la creación del conocimiento, y, en la gestión del conocimiento se hace uso de ellos en forma individual, grupal y social.

La *gestión del conocimiento* la hemos definido como, *un esquema o marco de referencia, alineado al direccionamiento estratégico de la organización y de los otros sistemas de gestión, que sirve para conducir la toma de decisiones y los cursos de acción a través del fortalecimiento de los capitales y los activos intelectuales de forma que garantice el cumplimiento de los objetivos y la creación de valor para los actores clave.* El *gestor del conocimiento*, en una organización, puede recaer en una persona (Director, Gerente) o en un equipo de directivos o ejecutivos de la misma (Comité, Círculo, Equipo de Trabajo).

Un modelo de gestión, en general, debe estar conformado por componentes que le permitan al gestor realizar una conducción organizacional que cumpla con sus objetivos y agregue valor a ésta y a sus actores clave. Para funcionar, los componentes del modelo de gestión deben trabajar de forma interrelacionada a fin de garantizar la generación de los productos y los

servicios con valor a los actores clave. Existen varias formas para representar un modelo de gestión. Para esta investigación, se propuso que el modelo esté conformado por componentes clave de manera que pueda ser requerida para conducir cualquier tipo de gestión (recursos humanos, finanzas, tecnología), en cualquier clase de organización (institución, empresa, entidad no gubernamental) y de cualquier tamaño (micro, PyME, grande). En este caso, el modelo en cuestión, tal como se citó antes está constituido por cuatro componentes: cultura organizacional, estructura, recurso y proceso (Ver Figura 11).



Fuente: Propia

- **Cultura organizacional**, es el componente aglutinador del Modelo de Gestión del Conocimiento. En esta investigación se propuso la definición de *cultura organizacional* como la forma y la expresión humana constituida por elementos observables, como las costumbres y los hábitos, y, otros no observables, como los credos, los principios y los valores; que se manifiestan espontáneamente y son aceptados por la mayoría de los integrantes de la organización.

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término cultura proviene del latín *cultus* el cual hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. La cultura es

una manifestación humana. Donde hay vida humana, hay cultura. Se puede decir que es un elemento *aglutinador* en una organización porque está presente en cada uno de los integrantes de la misma de manera que los mantiene unidos por la aceptación y la práctica de sus manifestaciones. Con la finalidad de analizar la cultura de una sociedad u organización, podemos representarla como una pirámide conformada por tres niveles o capas.

- **Mito**, lo definimos como el nivel más alto de la pirámide cultural. El mito, en una cultura, es un ser, objeto, evento, situación, condición; real o ficticia; al cual los miembros de la organización le atribuyen la existencia de la razón y la causa de las creencias o principios de sus manifestaciones conductuales. El mito justifica *el por qué* una situación es de una manera y no de otra. Ejemplos de mitos organizacionales pueden ser: la calidad, el servicio, la tecnología, la incapacidad profesional, la reactividad, el desinterés. En el tema de esta investigación, el mito cultural de una PyME consultora de empresas es *la gestión del conocimiento*; entendida esta como la justificación o el origen de las creencias y principios que se han levantado sobre ella.
- **Creencias y principios**, es el segundo nivel de la pirámide cultural. Son *afirmaciones* que los miembros de la organización crean y mantienen a partir de un mito. Las creencias son conscientes, racionales, únicas (no se pueden aceptar creencias antagónicas), están ocultas. Por ejemplo, a partir del mito *la gestión del conocimiento* se pueden formular las siguientes afirmaciones: “*es aplicable sólo en las grandes empresas*”, “*para tener éxito se requiere de un buen software*”, “*es una moda gerencial que pronto desaparecerá*”. También se pueden tener otras creencias y principios, tales como: “*es una oportunidad*

para seguir creciendo como personas y profesionales”, “para su implantación se requiere el compromiso de toda la organización”, “debemos asumirlo como un reto personal y organizacional”. Las creencias y los principios se aceptan y sirven para fortalecer los hábitos, las costumbres y las conductas de los miembros de la organización.

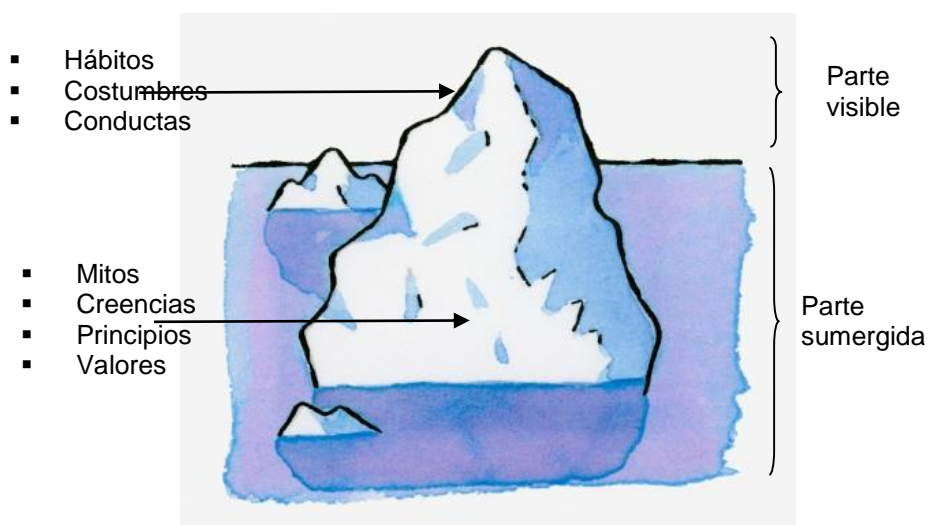
- **Hábitos, costumbres y conductas**, es el tercer y último nivel de la pirámide cultural. Son aspectos físicamente observables y rápidamente identificables en los miembros de la organización, los cuales se crean a partir de las creencias y los principios. Los hábitos, costumbres y conductas son inconscientes, repetitivos, físicos, se pueden practicar colectivamente. Por ejemplo, a partir de las creencias y los principios del mito *la gestión del conocimiento* se pueden identificar las siguientes manifestaciones físicas respecto a los actores de la organización (clientes, usuarios, compañeros de trabajo): *ser cortés, hacerle contacto visual, mantener hacia él una postura adecuada, responderle efectivamente, anticiparse a sus necesidades.*

Haciendo una analogía gráfica, dijimos antes que los componentes de la cultura social u organizacional pueden verse integrados dentro de una pirámide truncada o recortada. Ahora imaginemos que esa pirámide está invertida, es decir, tiene la capa más corta en la parte inferior y la capa más extensa en la parte superior. Es como un *iceberg* flotando en el mar (Ver Figura 12). El *iceberg* tiene una parte rápidamente observable y otra sumergida o no observable. Los elementos culturales que se pueden identificar a partir de la observación son los hábitos, las costumbres y las conductas. Mientas

que, las creencias, principios, valores, mitos; para identificarlos requieren de mayor observación e interacción humana.

En general, la cultura no debe calificarse de buena o mala. La cultura puede ser facilitadora u obstaculizadora para la implantación de cambios en una organización. La cultura se puede cambiar en una organización, lo cual requiere competencias específicas.

Figura 12
La cultura es como un *iceberg*



Fuente: Adaptación Propia

Si se cambia un mito por otro, se deben cambiar las creencias y los hábitos en la organización; este tipo de cambio cultural es profundo o mayor. Se puede mantener un mito y cambiar algunas creencias, si esto ocurre, se deberán cambiar algunos hábitos; este tipo de cambio cultural es menor. Se puede mantener el mito y las creencias y cambiar sólo algunos hábitos, este tipo de cambio cultural es superficial o cosmético. Los cambios culturales derivados de la implantación de un modelo de gestión del conocimiento pueden ser de los dos primeros tipos. El cambio será profundo o mayor, si la PyME no tiene implementado un modelo de gestión del conocimiento. El cambio será menor, si la PyME ya tiene un modelo

de gestión del conocimiento y se está sustituyendo por el actual. Si en la PyME, para la implantación del modelo de gestión, no se hacen esfuerzos del primer o segundo tipo; culturalmente ocurrirá un cambio superficial o *cosmético* que no conducirá a resultados satisfactorios en términos de la gestión del conocimiento.

La cultura organizacional de una PyME, como componente aglutinador, es el factor más importante para el desarrollo y la implantación satisfactoria de cualquier sistema (por ejemplo, un modelo de gestión del conocimiento). Son las personas, los integrantes de la organización, que harán viable o no el funcionamiento y el sostenimiento del modelo de gestión del conocimiento.

- **Estructura**, es el componente estático del Modelo de Gestión. En esta investigación se definió *estructura como, un marco de actuación o de funcionamiento para los procesos de forma que el manejo de los insumos, las transformaciones y los productos se realice de forma productiva, normada, estandarizada y prevista*. Las estructuras son formas para organizar y distribuir el trabajo de los recursos en los procesos de manera que éstos sean percibidos como sencillos, rápidos, cerrados y únicos. En una gestión se tienen distintos tipos de estructuras, una de ellas es la organizacional la cual comprende la jerarquía, los cargos, las funciones, las responsabilidades, etc. Otras estructuras son las políticas, las normas, los procedimientos, las metodologías de trabajo, etc. Las estructuras en la gestión tienen como propósito reducir la incertidumbre en las actividades y eventos y garantizar la capacidad para cumplir con los resultados y los productos esperados.

Las estructuras constituyan el marco de referencia para la acción de los recursos en los procesos.

- **Recurso**, es el componente habilitador del Modelo de Gestión. En esta investigación hemos definido *recurso como a los medios que hacen posible que los procesos se realicen en el marco de sus estructuras*. Por el lado de las estructuras, éstas especifican, asignan y distribuyen los recursos en los procesos. Por el lado de los procesos, éstos producen, consumen, agregan o destruyen valor en los recursos de la organización. Los recursos pueden ser personas, dinero, infraestructura, sistemas, equipos, herramientas, materiales, información, energía, etc. Los recursos en la gestión tienen como propósito garantizar la factibilidad para cumplir con la generación de los resultados y los productos esperados.

Una condición de éxito de una gestión es lograr que los resultados sean percibidos con valor para la organización y sus actores clave. Ese factor está vinculado con el manejo de los recursos por cuanto éstos pueden agregar o destruir valor en la organización. Por ejemplo, si la organización es una empresa que manufactura y comercializa prendas de vestir, una gestión organizacional orientada a la creación de valor logrará, entre otros resultados: producir ropa de alta calidad, venderla a precios que permitan cumplir satisfactoriamente los compromisos contraídos, remunerar equitativamente a los trabajadores, etc.; en caso de incumplir con alguna de las condiciones anteriores se estará destruyendo valor. Otra condición clave en una gestión organizacional es la forma cómo se usan los recursos en los procesos. Para efectos de esta investigación, a los recursos se les identificó en tres estados posibles:

- **Recurso, propiamente dicho**, cuando se considera como factor nominal y estático y no está vinculado con la creación de valor. Por ejemplo, en la gestión de finanzas se considera *recurso* el “dinero a la vista”.
- **Capital**, cuando al *recurso* se considera como un factor potencial para la creación de valor a través de un intercambio por otro tipo de capital. En la gestión de finanzas se considera *capital* al dinero depositado en cuentas bancarias, el cual por medio del intercambio se puede convertir o transformar en otro tipo de capital como equipos, máquinas, servicios, pago de personal, etc.
- **Activo**, cuando el *recurso* es usado como un factor incorporado en la generación de productos y/o servicios y cuyos resultados permitirán la creación de mayor valor agregado. Al término de la incorporación, el activo vuelve a la condición de *capital* pero con una cuota mayor de valor agregado. En la gestión de finanzas se considera activo al dinero invertido en la producción, mejora, innovación de productos o servicios.

La distinción de los tres tipos de recurso también se puede aplicar a otras gestiones de una organización incluida la del conocimiento tal como se presenta en el Cuadro 15.

Cuadro 15
Gestión Organizacional y Uso de los Recursos

Gestión Organizacional		Tipos de uso de los Recursos		
		Recurso propiamente dicho (Factor sin vinculación para crear valor)	Capital (Factor con potencial de crear valor)	Activo (Factor creador de valor)
Personal		Personas en la organización	Personas formadas con competencias	Personas competentes trabajando en la mejora, creación e innovación de procesos, productos y servicios
Materiales		Artículos en un depósito, almacén	Artículos que se usan en la elaboración de productos y servicios	Artículos aplicados en la mejora, creación e innovación de procesos, productos y servicios
Finanzas		Dinero "a la vista"	Depósitos en cuentas bancarias	Inversión con rendimiento positivo (incremento del capital inicial)
Conocimiento	Contexto humano Conocimiento incorporado en las personas	Lo aprendido, residente en la memoria humana permanente o de largo plazo	Lo aprendido, organizado y estructurado en la memoria humana por áreas temáticas	Conocimiento generado, desarrollado, transferido; incorporado de persona a persona. Conocimiento incorporado como nuevo en otras personas
	Contexto tecnológico Conocimiento incorporado en objetos nuevos (documentos o cosas)	Contenido, residente en documentos, archivos, bibliotecas	Contenido organizado y estructurado por criterios personales o taxonómicos en bases, bancos, contenedores, repositorios y redes tecnológicas	Conocimiento generado, desarrollado, transferido; incorporado de persona a objeto. Conocimiento incorporado como nuevo en objetos (documentos o cosas)

Fuente: Propia

De acuerdo a la dinámica organizacional estos tres tipos de recurso se consideran mutuamente excluyentes y deben ser tratados en la siguiente secuencia: recurso propiamente dicho, capital, activo; de manera de conformar un ciclo vital dirigido hacia el fin último de crear valor. La gestión organizacional moderna debe trabajar enfocándose hacia los estados de capital y de activo y en menor participación hacia el estado recurso propiamente dicho.

En el caso del conocimiento, la gestión consideró dos tipos de contexto organizacional: el contexto humano constituido por las personas, y, el contexto tecnológico conformado por los documentos y las cosas que de manera similar a la memoria humana tienen capacidad para incorporar y retener información (documentos); y ordenar, recuperar y eliminar información; en el caso de equipos, dispositivos y artefactos.

La posibilidad que el conocimiento en una organización sea considerado como recurso propiamente dicho, activo o capital en un entorno humano o tecnológico depende de la gestión que se aplique. Por cualquiera de las vías existe la posibilidad de crear valor con el conocimiento a través de los procesos adecuados y en el marco de sus estructuras. Esto último está en contra de la creencia que afirma: *sólo es posible crear valor con el conocimiento haciendo uso de plataformas tecnológicas.*

La creación de valor con el conocimiento de persona a persona debe entenderse como un hecho natural y que además forma parte de la socialización; entendida aquí cómo el proceso por el cual los individuos aprenden e interiorizan las costumbres, credos y valores de un determinado colectivo humano. En el contexto humano, el conocimiento en el estado recurso se encuentra en la memoria permanente o de largo plazo y está conformado por lo aprendido secuencialmente (información, experiencias, vivencias). Este conocimiento - a través de los procesos de aprendizaje

(personal, académico, profesional) - se puede organizar y estructurar en la memoria humana en áreas específicas del saber: finanzas, recursos humanos, tecnología, etc. En este caso, al conocimiento le asignamos el estado de capital debido a la potencialidad que tiene de agregar valor a los procesos. Luego, del estado capital, estamos en capacidad de generar, desarrollar, transferir los conocimientos de una persona a otra incorporándola en esta última como conocimiento nuevo. Esto lo podemos conseguir a través de la enseñanza, capacitación, consultoría, asesoría, etc.; en este caso, estaremos usando el conocimiento como un activo organizacional con capacidad para sostener e impulsar los estados de recurso y capital requeridos por el ciclo vital.

El conocimiento en el contexto tecnológico, manejado como recurso se considera al que está residente en los documentos, archivos, bibliotecas tanto en formato impreso como digital. Es el conocimiento registrado que simplemente “está allí”. Para que el conocimiento sea manejado como capital se requiere que su contenido esté organizado y estructurado en bases, bancos, contenedores, repositorios o redes digitales de acuerdo a criterios de clasificación personal, temático, taxonómico; de un área específica del saber y que pueda ser interpretado por una persona para un posible uso de agregación de valor en la organización. Para que el conocimiento pueda ser administrado como activo, en un entorno contexto, se requiere que a partir del estado anterior (capital) se genere, desarrolle o transfiera el conocimiento incorporándolo en cualquier formato (impreso, digital) como conocimiento nuevo en documentos (estudios, diagnósticos, proyectos, informes, artículos, *papers*, etc.) o en cosas (equipos, dispositivos, artefactos).

Cuando en un contexto tecnológico el conocimiento llega a ser un activo tiene capacidad de mantener los estados de recurso y de capital requeridos para el sostenimiento del ciclo vital. En el contexto humano y en el tecnológico, la gestión del conocimiento a través de los estados recurso, capital y activo,

se maneja con las personas. La tecnología es un medio para habilitar, acelerar, masificar, diversificar la creación de valor en nuevos contextos pero no impide ni elimina la opción persona a persona. Es más, complementa y fortalece esta última opción.

El conocimiento, entendido en sus tres estados (recurso propiamente dicho, capital y activo), se debe manejar en constante cambio, movimiento y evolución. En el estado de recurso deberá permanecer con la menor duración posible. En las PyMEs consultoras de empresas debe existir una manera de transformar el conocimiento del estado de recurso al de capital, al llegar a este estado debe evolucionar al estado de activo; o sea debe haber otra forma de transformarlo o convertirlo en activo. Una vez ocurrido esto, el conocimiento debe regresar al estado de capital, pero con un mayor valor agregado. Del estado de capital, puede regresar al estado de recurso en el cual se podrá utilizar para transarlo, intercambiarlo o comercializarlo por otros recursos, capitales y activos empresariales que sean necesarios por la organización. Ver Cuadro 16.

Cuadro 16
Gestión del Conocimiento y la Transformación de los Recursos

Gestión del Conocimiento	Transformación de los Recursos				
	Recurso propiamente dicho (Factor sin vinculación para crear valor)	Conversión del Recurso en Capital	Capital (Factor con potencial de crear valor)	Conversión del Capital en Activo	Activo (Factor creador de valor)
Contexto humano Conocimiento incorporado en las personas	Lo aprendido, residente en la memoria humana permanente o de largo plazo	Practicando y experimentando el conocimiento aprendido, sólo o con el apoyo de otro (profesor, maestro, jefe, padre), en una institución académica, en un centro de trabajo, en la vida	Lo aprendido, organizado y estructurado en la memoria humana por áreas temáticas	Incorporando el conocimiento en paquetes de servicios: consultoría, asesoría, enseñanza, capacitación para transferirlo a otros	Conocimiento generado, desarrollado, transferido; incorporado de persona a persona . Conocimiento incorporado como nuevo en otras personas
Contexto tecnológico Conocimiento incorporado en objetos nuevos (documentos o cosas)	Contenido, residente en documentos, archivos, bibliotecas, repositorios físicos y digitales	Clasificando y estructurando el contenido físico o digital según criterios personales o usando una taxonomía	Contenido organizado y estructurado por criterios personales o taxonómicos en bases, bancos, contenedores, repositorios y redes tecnológicas	Incorporando el conocimiento en documentos (estudios, diagnósticos, proyectos, informes, artículos, <i>papers</i> , etc.) o en cosas (equipos, dispositivos, artefactos)	Conocimiento generado, desarrollado, transferido; incorporado de persona a objeto . Conocimiento incorporado como nuevo en objetos (documentos o cosas)

Fuente: Propia

Los manejadores de la gestión del conocimiento en la organización son responsables de crear los medios para transformar o convertir conocimiento en capital intelectual y en activo intelectual. Las PyMEs venezolanas de la

consultoría de empresas podrán incrementar su productividad y su competitividad en la medida que intercambien o comercialicen, en un contexto humano, su conocimiento en forma de servicios de consultoría, asesoría, capacitación, enseñanza; y en un contexto tecnológico, cuando intercambien o comercialicen su conocimiento en documentos (estudios, diagnósticos, proyectos, informes, artículos, *papers*, etc.); o en cosas (equipos, dispositivos, artefactos).

Para ilustrar esta evolución del conocimiento en el Modelo de Gestión, planteamos la analogía de la huerta de manzanas (Ver Figura 13). En éstas, lo importante para sostenerse organizacionalmente son las manzanas; en las empresas de consultoría, es el conocimiento. En las huertas, las manzanas están en los árboles, si no hacemos algo con ellas se perderán estando arriba. En este caso podemos decir que, las manzanas están siendo consideradas como recursos. Si recolectamos las manzanas, las separamos por tamaño, peso, tipo, madurez y las guardamos en bolsas, sacos, cajas; las estamos considerando como capital, puesto que ellas ya representan un valor agregado dentro de la organización (cosecha, selección, almacenamiento, conservación). Pero también podemos usar las manzanas en la preparación de dulces, compotas, jaleas, mermeladas, jugos, tortas, etc. En este caso estamos tratando a las manzanas como activo, debido a que las incorporamos como ingredientes en un producto terminado. Al producir una cantidad de dulce, compota, jalea, mermelada, jugo o torta vamos a tener que guardarlas y las manzanas incorporadas en un producto vuelven al estado de capital pero con un valor agregado mayor; es decir, un saco de manzanas de 10 kg tiene más valor que veinte envases de 0,5 kg de mermelada de la misma fruta. Las manzanas estando en el estado de capital, sólo como frutas (bolsas, sacos o cajas) o en el estado de activo, productos con mayor valor agregado (dulce, compota, jalea, mermelada, jugo o torta); tienen la capacidad de poder comercializarse o intercambiarse por otros productos requeridos por la

organización. Una vez que las manzanas de regreso al estado de capital, con un valor agregado mayor, se hayan comercializado o intercambiado la organización administradora de la huerta tendrá opciones para usarlas en beneficio de los árboles volviendo nuevamente el ciclo vital: recurso, capital, activo, y, viceversa.

En la huerta, de nuestro ejemplo, lo importante es que las manzanas no se queden como recurso (en los árboles) sino que se transformen en capital, luego en activo para después volver al estado de capital pero con un valor agregado mayor. Si las manzanas se quedan como recurso (en los árboles), se perderán. Las manzanas como capital (en el almacén), se registran, custodian, conservan, acumulan, comercializan. Las manzanas como activo (incorporadas en productos de mayor valor agregado) se transfieren, incorporan, invierten.

Figura 13

Analogía del uso de la Manzana como Recurso, Capital y Activo



Fuente: Propia

La gestión del conocimiento en las PyMEs consultoras de empresas debe tener en cuenta que, para pasar del estado recurso al de capital, de capital al de activo y de activo nuevamente al de capital; requiere de procesos específicos los cuales deben estar identificados y tener un manejo diferente. Para alcanzar niveles deseados de productividad y de competitividad organizacional, factores clave para manejar las oportunidades y desafíos del Siglo XXI, las PyMEs venezolanas de consultoría deben disponer de un modelo de gestión que les permita formular decisiones y aplicar cursos de acción en materia del conocimiento de forma que sean un medio para cumplir los objetivos y metas organizacionales y contribuir con valor a sus actores clave.

- **Proceso**, es el componente dinámico del Modelo de Gestión. Los procesos, son las acciones que se deben realizar de forma de cumplir con los objetivos de la gestión y agregar valor a los actores clave. En esta investigación se ha definido *proceso como un conjunto de actividades que se realizan en la organización en forma secuencial y sistemática, cuyos insumos, transformaciones y productos están identificados, definidos y cuantificados.*

En una organización, los procesos son únicos; así por ejemplo, los procesos de la gestión finanzas (captación de recursos financieros, registro, resguardo, utilización, etc.) son propios de ella y no se dan en la gestión humana, tecnología de información, etc. Los procesos en la gestión tienen como propósito reducir la variabilidad y aumentar la velocidad en la generación de los resultados y los productos esperados. Los procesos permiten expresar los resultados de la gestión.

5.3 Construcción del Modelo.

Habiendo identificado y analizado individualmente los componentes del Modelo de Gestión, en el capítulo anterior, en esta parte integramos, articulamos y conformamos el modelo teórico siguiendo una secuencia sistémica.

El Objetivo Específico 6 establece: *Construir el modelo teórico de gestión del conocimiento para las PyMES venezolanas consultoras de empresas.* A continuación, se expone el proceso de construcción del Modelo.

5.3.1 Enfoque.

Desde el punto de vista funcional, para la construcción del modelo de gestión del conocimiento se usó como metamodelo la Teoría General de Sistemas, identificando las entradas o insumos, la transformación o proceso y las salidas o productos; desde un nivel general hasta niveles de detalle que permitieron representar de manera explícita el contenido. El hecho de haber usado el modelo de la Teoría General de Sistemas como generador de un nuevo modelo, da lugar a la aplicación de la propiedad recursiva que tiene éste.

La descomposición del modelo de gestión por niveles de detalle se hizo de acuerdo a los componentes identificados en la sección anterior: cultura organizacional, estructuras, recursos y procesos. Desde el punto de vista práctico, usar el modelo de la Teoría General de Sistemas para generar un modelo más específico facilita la comprensión y la aplicación del modelo de gestión del conocimiento en forma sencilla y rápida; dado que esta teoría es de conocimiento universal y su representación gráfica y analítica es casi intuitiva. La complejidad de este modelo está en el manejo de los procesos que conforman la gestión del conocimiento los cuales se irán develando al ir exponiendo el modelo desde lo general hasta lo específico.

La interacción del sistema y el entorno, base de la Teoría del Pensamiento Complejo de Morin en el modelo de gestión del conocimiento y sus tres principios básicos ya explicados en el capítulo 3 Marco Metodológico; dan lugar a obtener un modelo con características cualitativas reflejadas en lo dialógico, recursivo y hologramático. El modelo resultante, hasta aquí, tiene una fundamentación conceptual compleja que supera la sencillez de la linealidad entrada, proceso y salida.

Adicionalmente, la integración de la Teoría de los Sistemas Complejos de García al modelo de gestión del conocimiento, nos llevó a tener en cuenta las innumerables relaciones interactivas y simultáneas que se presentan entre los cuatro componentes del sistema. Además, cada uno de los componentes pertenece a una disciplina diferente y para su estudio no pueden ser tomados de forma aislada. Esta situación genera que, el modelo haya tomado constitución de complejo.

Para representar la complejidad del modelo de gestión del conocimiento, en el Diagrama Detallo de la fig. 15 se muestran líneas concurrentes desde cada componente hacia los otros como una forma de explicar la interacción simultánea que existe entre ellos.

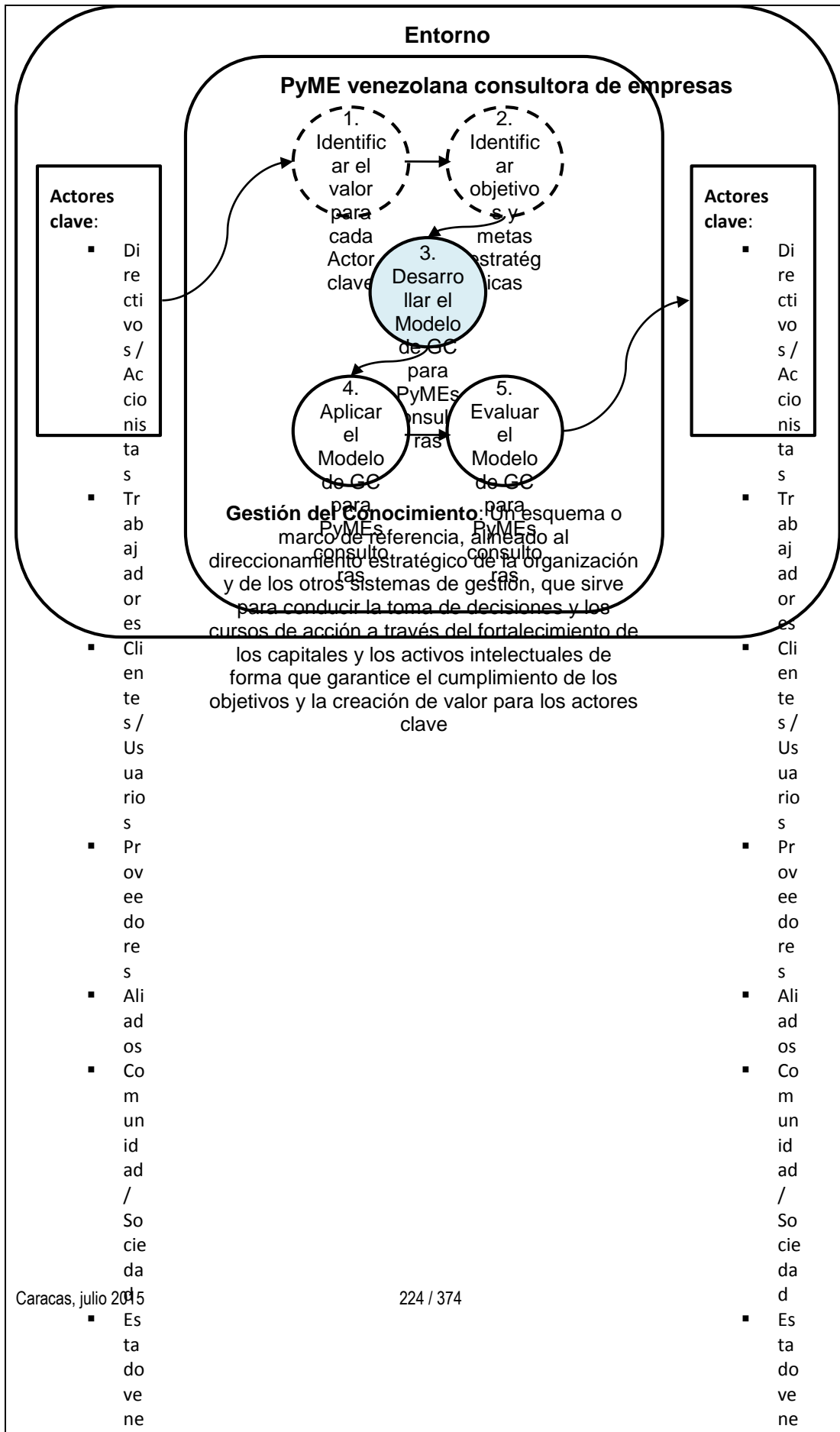
5.3.2 Diagrama General del Modelo.

El modelo de gestión del conocimiento, empieza con una interacción que viene del entorno y que está representada por las entidades: Escuelas de Administración y Gerencia, Consultores y Asesores, Empresas de Tecnología de Información y de Comunicación, Directivos y Acionistas, Proveedores, Aliados; y termina en clientes y usuarios. Para desarrollar el modelo de gestión del conocimiento, primero se debe identificar el valor que espera percibir cada actor en la PyME de consultoría, también se debe tener en cuenta el direccionamiento estratégico (objetivos, metas, políticas). A partir de estos insumos, a un primer nivel, se pueden formular cinco procesos principales,

secuenciales y excluyentes: identificar el valor para cada actor clave, identificar los objetivos y las metas estratégicas, desarrollar el modelo de GC, aplicar el modelo de GC y evaluar el modelo de GC en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas (Ver Figura 14).

El proceso 3. Desarrollar el Modelo es central y representa la necesidad y el esfuerzo de obtener el modelo de gestión a través de una serie y secuencia de procesos de menor nivel que se irán viendo en forma detallada.

Figura 14
Diagrama general del Modelo de Gestión del Conocimiento para las PyMEs
venezolanas consultoras de empresas



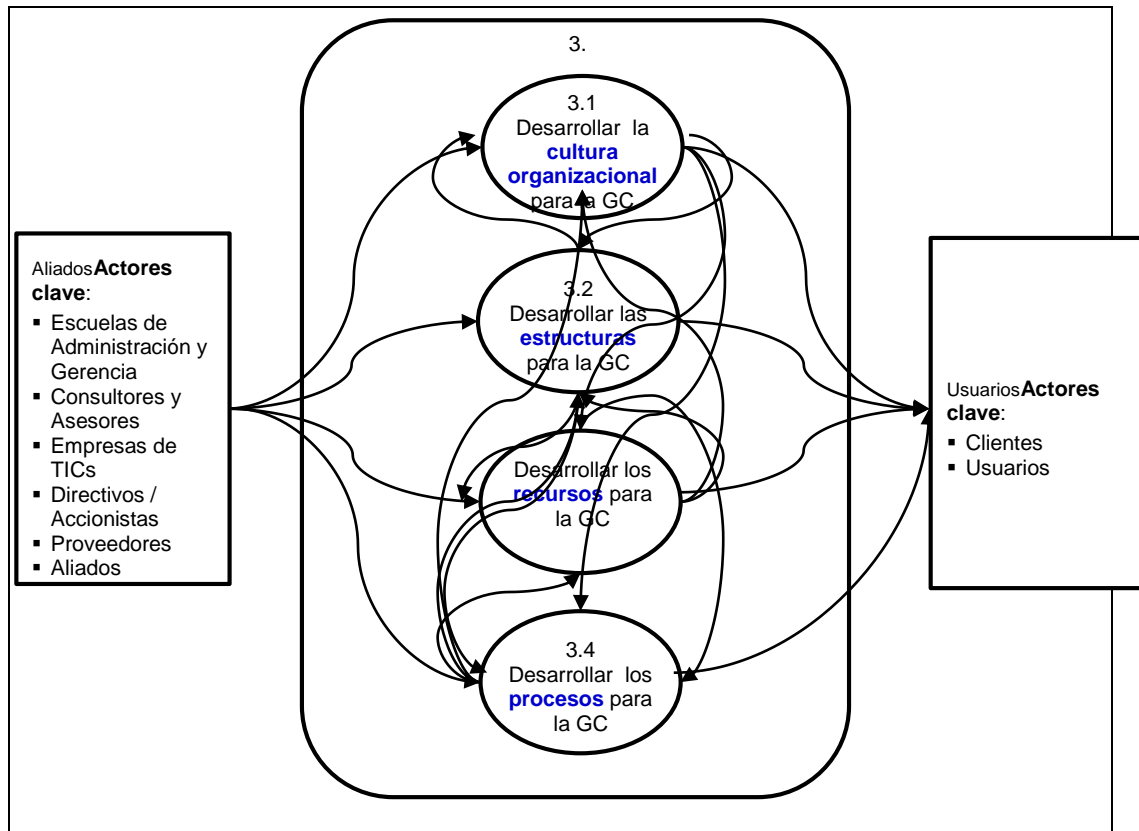
Fuente: Propia

5.3.3 Diagrama Detallado del Modelo.

El proceso 3, antes citado, se descompone funcionalmente en otros cuatro procesos menores: Desarrollar la cultura organizacional (3.1), desarrollar las estructuras (3.2), desarrollar los procesos (3.3) y desarrollar los recursos (3.4); ver Figura 15, siguiente. Esta descomposición, fue descrita y explicada antes y corresponde a cada uno de los componentes del modelo de gestión del conocimiento. Cada uno de estos cuatro componentes es: único, excluyente y complementario de forma que se deberán tener en cuenta de manera simultánea cuando se desarrolle o se aplique el modelo en la PyME consultora.

Esta conformación de los componentes en el modelo de gestión se hizo basándose en la Teoría del Pensamiento Complejo de Morin. El modelo se plantea en relación con el entorno, además de tener en cuenta los principios dialógico, de recursividad y hologramático; tal como se expuso en la sección 2.3 Bases Teóricas.

Figura 15
Diagrama detallado del proceso
3. Desarrollar el Modelo de GC para las PyMES venezolanas consultoras de empresas

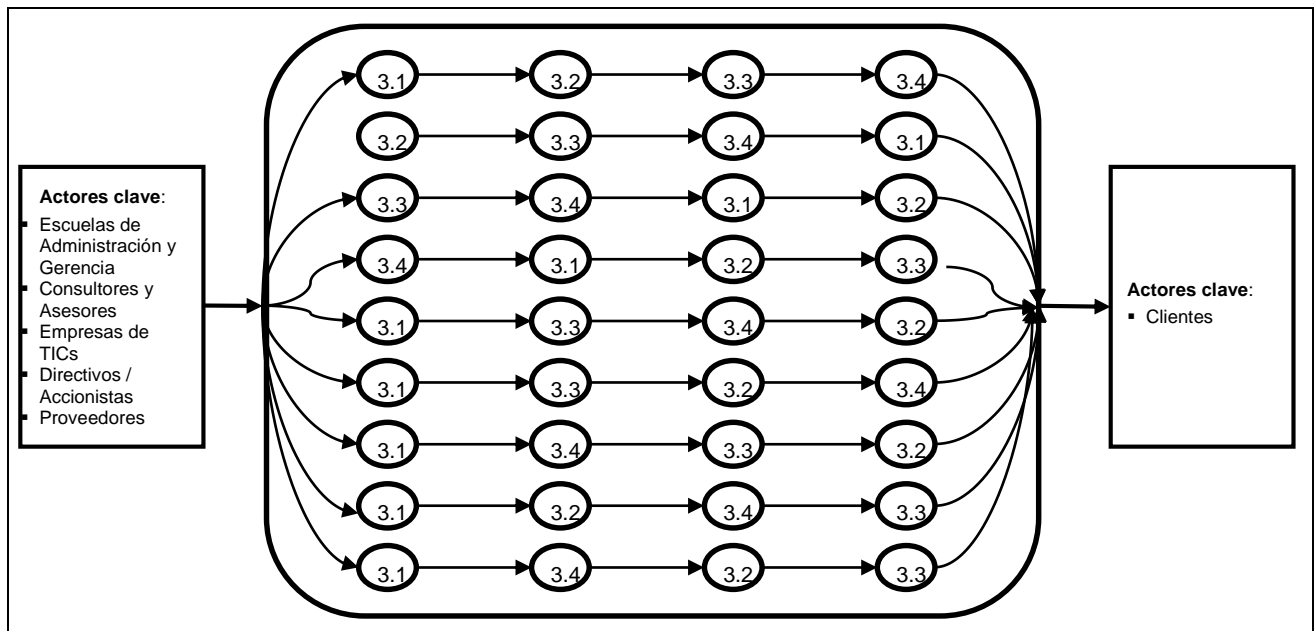


Fuente: Propia

En el modelo se muestra de manera gráfica la interacción entre los cuatro procesos (3.1, 3.2, 3.3 y 3.4), la cual existe y forma parte de la complejidad del sistema. Cada proceso (3.1, 3.2, 3.3 y 3.4) se relaciona interactiva y secuencialmente con los otros, formando en su dinámica un sinfín de relaciones que generan una *nube de conocimientos* la cual es un factor de enriquecimiento y de complejidad del sistema que deben ser tenidos en cuenta en el desarrollo del modelo.

Esa interacción simultánea entre los procesos puede expresarse como una multiplicidad de posibilidades de interacción entre los procesos. Esto se puede representar en la siguiente figura.

Figura 15
Diagrama detallado del proceso
3. Desarrollar el Modelo de GC para las PyMES venezolanas consultoras de empresas
Possibilidades en la interacción simultánea entre los componentes debido a la complejidad



Fuente: Propia

Para su desarrollo e implantación, es importante tener en cuenta que la cultura organizacional, las estructuras, los recursos y los procesos se conduzcan simultáneamente.

A continuación, se describen, detallan y explican cada uno de los cuatro procesos: 3.1 Desarrollar la cultura organizacional para la GC, 3.2 Desarrollar las estructuras para la GC, 3.3 Desarrollar los recursos para la GC y 3.4 Desarrollar los procesos para la GC; y su relación en la construcción del modelo de gestión a partir de cada uno de sus componentes.

5.4 Construcción del Componente Cultura Organizacional del Modelo de Gestión del Conocimiento de las PyMES Venezolanas Consultoras de Empresas.

En esta sección se desarrolló detalladamente los pasos seguidos para la construcción de uno de los cuatro componentes del modelo de gestión propuesto en la investigación: la cultura organizacional.

Como se ha visto en las secciones anteriores, este es el componente más *intangibile* del modelo, pero también es importante y crítico para el funcionamiento, sostenimiento y comprensión del modelo en la PyME consultora de empresas.

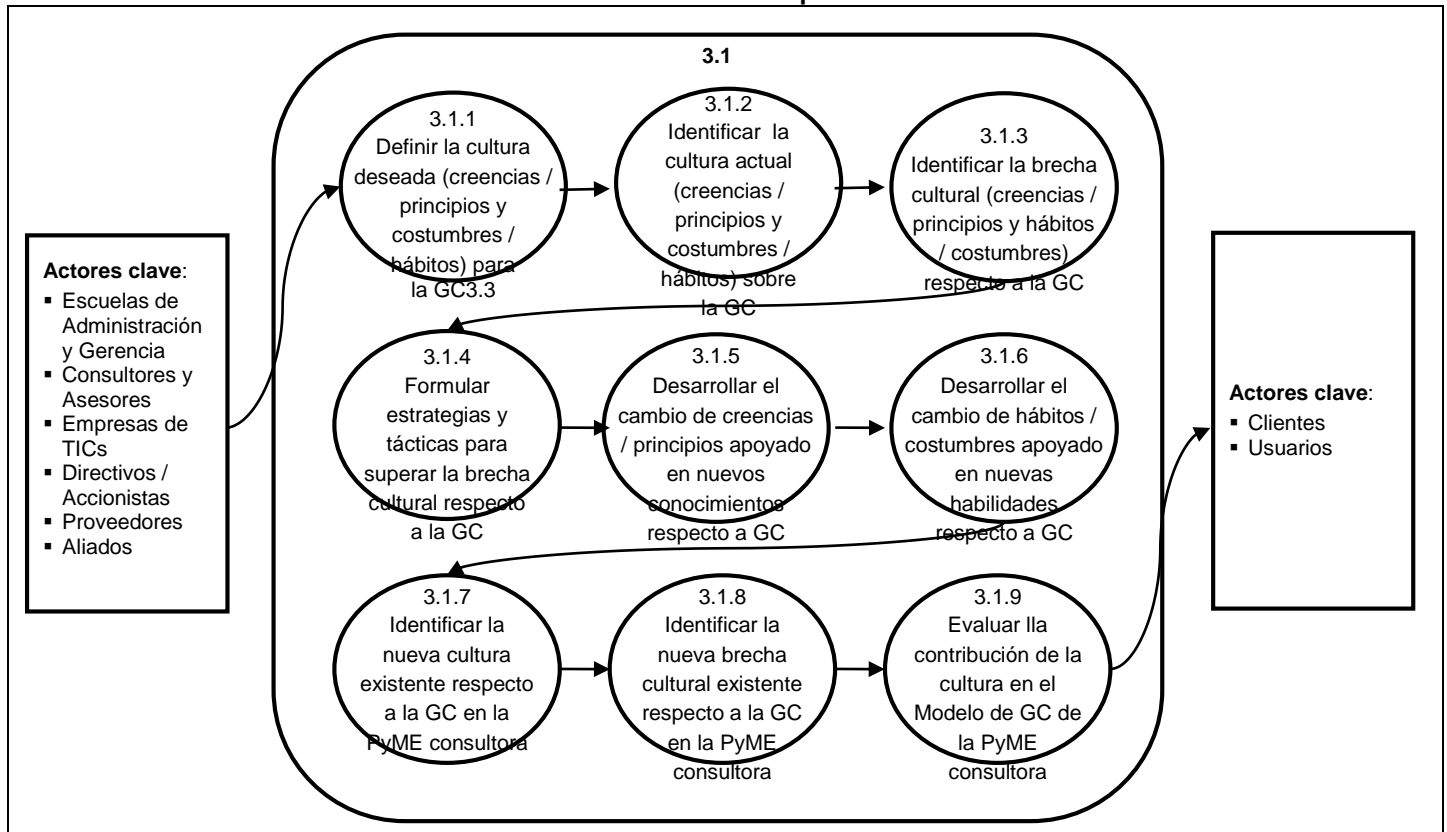
A continuación, se muestra la secuencia que describe gráficamente los procesos detallados que se deberán tener en cuenta para llegar a formalizar al interior de la PyME venezolana consultora de empresas una cultura proclive a la gestión del conocimiento.

Es importante destacar que, al mismo tiempo que se debe trabajar la cultura organizacional de la PyME, se deben abordar los otros tres componentes restantes del modelo de gestión: estructuras, procesos y recursos. Las siguientes secciones de este trabajo tratan de estos temas: estructuras (5.5), recursos (5.6) y procesos (5.7).

Diagrama detallado del proceso 3.1 Desarrollar la cultura organizacional para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

El proceso 3.1, ver Figura 16, se descompone funcionalmente en nueve procesos de menor alcance.

Figura 17
Diagrama detallado del proceso
3.1 Desarrollar la Cultura Organizacional para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas



Fuente: Propia

- **Proceso 3.1.1 Definir la cultura deseada (creencias / principios y costumbres / hábitos) para la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Como primera acción de la cultura organizacional el área responsable de desarrollar la GC, a partir de la vigencia del mito *la gestión del conocimiento*, debe definir las

creencias o principios y los hábitos o costumbres; como manifestaciones lógicas y físicas de los integrantes de la organización de forma que faciliten o permitan la implantación de la gestión del conocimiento en la PyME venezolana consultora de empresas desde el punto de vista conductual de sus miembros.

- **Proceso 3.1.2 Definir la cultura actual (creencias / principios y costumbres / hábitos) para la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Se debe efectuar un diagnóstico cultural respecto al mito *la gestión del conocimiento*. De manera inmediata se deben identificar los elementos físicamente observables: hábitos, costumbres, conductas referidos a la posible práctica de la gestión del conocimiento en la organización. Luego, se deberá interactuar con los integrantes mediante entrevistas (preferiblemente abiertas o no estructuradas), encuestas o cuestionarios; para identificar las creencias o principios que sostienen los hábitos o costumbres manifestadas.

- **Proceso 3.1.3 Identificar la brecha cultural actual (creencias / principios y hábitos / costumbres) respecto a la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** La brecha cultural tiene características excluyentes: existe o no. La brecha cultural no tiene características aditivas ni sustractivas, en otras palabras, los componentes de la cultura (creencias o hábitos) no se suman ni se restan; sólo se pueden incorporar o desincorporar en las personas. De allí que, para obtener la brecha cultural se deberán identificar las creencias o los principios que se deberán incorporar y los que deberán ser erradicados. De manera similar, se deberá hacer con los hábitos, costumbres y conductas.

- **Proceso 3.1.4 Formular estrategias y tácticas para superar la brecha cultural respecto a la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Cómo se ha visto antes, la brecha cultural derivada de los hábitos, costumbres o conductas se deberá superar desarrollando nuevas habilidades o destrezas dirigidas a fortalecer la gestión del conocimiento; de manera que hagan posible que con el desuso de los hábitos anteriores los integrantes de la organización olviden su práctica y su memoria física. La brecha cultural proveniente de las creencias y los principios se deberá superar incorporando nuevos conocimientos orientados a fortalecer la gestión del conocimiento, de forma que con el transcurrir del tiempo los integrantes de la organización dejen de lado las creencias y principios anteriores y tengan siempre experiencias recientes sobre los resultados favorables y satisfactorios obtenidos a partir de las nuevas creencias y principios.

- **Proceso 3.1.5 Desarrollar el cambio de creencias / principios apoyado en nuevos conocimientos respecto a GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** En este proceso se ponen en práctica las estrategias y las tácticas para el cambio de las creencias y principios como base lógica de la nueva cultura para la gestión del conocimiento. Cómo se sabe, las creencias y principios se sustituyen soportadas en un conjunto de nuevos conocimientos que formen una nueva base para el desempeño físico constituido por los hábitos, costumbres y conductas.

- **Proceso 3.1.6 Desarrollar el cambio de hábitos / costumbres apoyado en nuevas habilidades respecto a GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** En este proceso se ponen en práctica las estrategias y las tácticas para el cambio de los hábitos y

costumbres como base física de la nueva cultura para la gestión del conocimiento. Los nuevos hábitos y costumbres permitirán el funcionamiento de la práctica productiva de la gestión del conocimiento en la organización. En las PyMEs consultoras de empresas que antes no hayan tenido un modelo de gestión del conocimiento, el seguimiento y la evaluación de los resultados obtenidos será un factor clave para el sostenimiento de la cultura y la práctica del modelo (Ver proceso 3.1.9).

- **Proceso 3.1.7 Identificar la nueva cultura existente respecto a la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Este proceso es similar al 3.1.2 (Identificar la cultura actual respecto a la GC), la diferencia es que ahora el diagnóstico se realiza sobre la nueva cultura. En este diagnóstico se deberán identificar las creencias y principios y los hábitos y costumbres que fueron incorporadas en el personal de la PyME con motivo de la implantación de la gestión del conocimiento.
- **Proceso 3.1.8 Identificar la nueva brecha cultural existente respecto a la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Partiendo del proceso anterior y relacionando el resultado con el proceso 3.1.1 (Definir la cultura deseada para la GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas), se podrá identificar la brecha cultural en cada uno de los niveles (creencias y principios y hábitos y costumbres).
- **Proceso 3.1.9 Evaluar la contribución de la cultura en el Modelo de GC de la PyME venezolana consultora de empresas.** La cultura organizacional es el componente más importante para el desarrollo e implantación del modelo de gestión del conocimiento. La cultura sostiene a las organizaciones, las hace crecer, desarrollarse,

innovar, cambiar; pero también las puede destruir. De allí que, se debe medir el grado de contribución de la cultura en el funcionamiento y el sostenimiento del modelo de gestión del conocimiento en la PyME consultora de empresas.

5.5 Construcción del Componente Estructura del Modelo de Gestión del Conocimiento de las PyMES Venezolanas Consultoras de Empresas.

En esta sección se desarrolla detalladamente los pasos seguidos para la construcción de otro de los cuatro componentes del modelo de gestión propuesto en la investigación: la estructura.

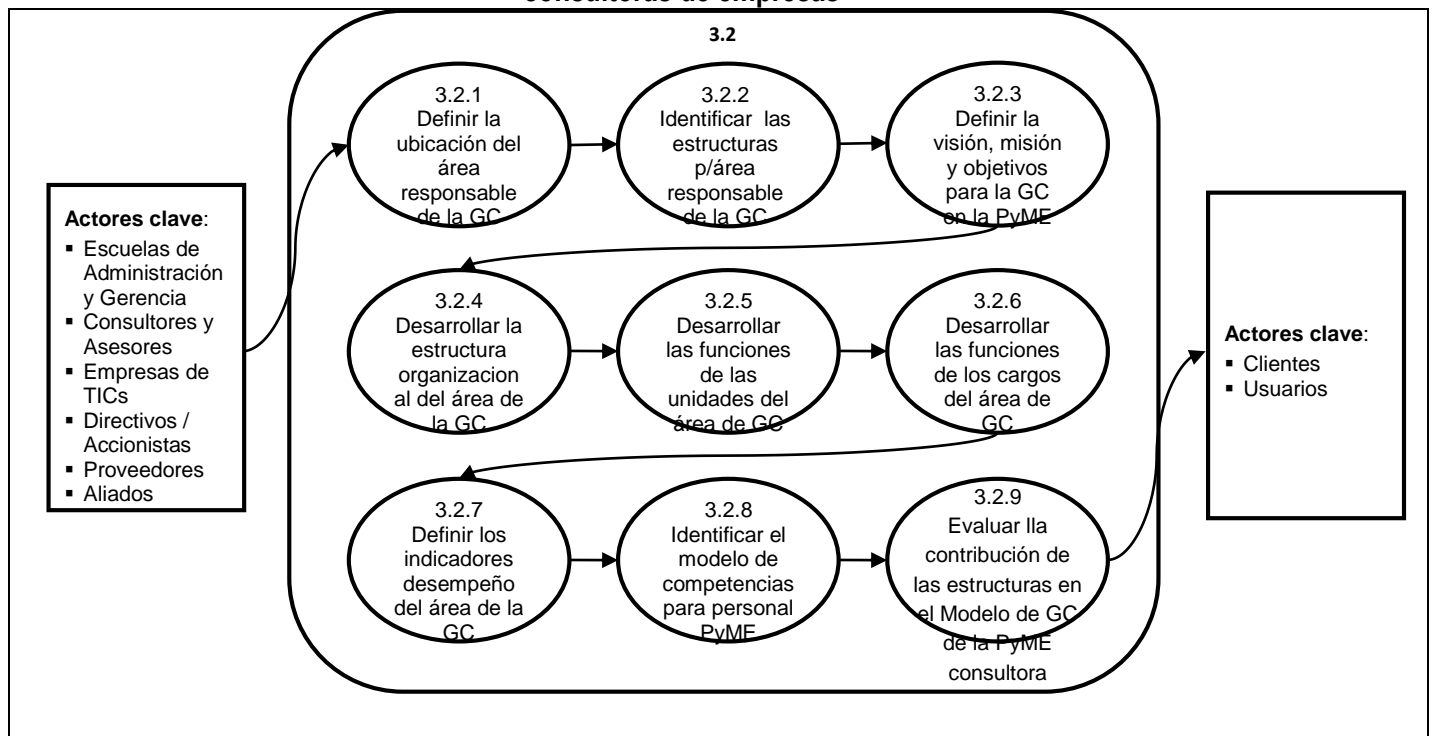
A continuación, se muestra la secuencia que describe gráficamente los procesos detallados que se deben seguir para llegar a formalizar al interior de la PyME venezolana consultora de empresas una estructura que defina el marco de actuación para la gestión del conocimiento.

Es importante destacar que, al mismo tiempo que se puede ir trabajando en la estructura de la PyME se deben abordar los otros tres componentes restantes del modelo de gestión: cultura organizacional, recursos y procesos. En otras secciones de este trabajo se tratan estos temas: cultura organizacional (5.4), recursos (5.6) y procesos (5.7).

Diagrama detallado del proceso 3.2 Desarrollar las estructuras para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

El proceso 3.2, como se ve en el Figura 17, se descompone funcionalmente en nueve procesos de menor alcance.

Figura 18
Diagrama detallado del proceso
3.2 Desarrollar las Estructuras para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas



Fuente: Propia

- **Proceso 3.2.1 Definir la ubicación del área responsable de la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** El área responsable de la GC debe tener nivel ejecutivo en la PyME, para lo cual se tienen dos opciones, crear una unidad (gerencia o dirección) o crear un equipo de trabajo (comité, círculo). Esta parte es

importante debido a que identificará al o a los responsables de la conducción de la gestión. Con cualquiera de las dos opciones se puede trabajar, aunque es mejor la segunda, porque involucra a todo el nivel ejecutivo de la organización y se establece una cultura corporativa en materia de gestión del conocimiento.

- **Proceso 3.2.2 Identificar las estructuras para el área responsable de la GC.** Es importante que, los miembros conductores de la gestión entiendan, justifiquen e identifiquen las estructuras clave para el área que maneje la GC. Esta es la parte más importante de toda la estructura y tiene que ver con los ideas gobernantes o los principios rectores del área. Se debe identificar cuáles y por qué, por lo general estas estructuras clave son las del gobierno organizacional: visión, misión, objetivos corporativos.
- **Proceso 3.2.3 Definir la visión, la misión y los objetivos para el área responsable de la GC.** Es de suponer que en el proceso anterior los responsables identificaron como ideas gobernantes del área a la visión, la misión y los objetivos corporativos. La definición también deberá incluir la alineación estratégica respecto de estas ideas con la organización (PyME). O sea, la visión del área responsable de la GC deberá estar alineada con la visión de la PyME; y no al revés. De manera similar deberán estarlo la misión y los objetivos del área con las de la PyME.
- **Proceso 3.2.4 Desarrollar la estructura organizacional del área de la GC.** El área de la GC, independientemente de su ubicación y tamaño, deberá tener una estructura organizacional. Es decir, habrán personas que deberán tener cargos, funciones e indicadores de desempeño. Al haber cargos, deberá existir una jerarquía; aunque sea mínima. En este proceso se deberá proponer la jerarquía y los

nombres de los cargos para la estructura del área; todo esto alineado con lo descrito en la visión, misión y objetivos corporativos.

- **Proceso 3.2.5 Desarrollar las funciones de las unidades del área de la GC.** El área responsable de la GC en la PyME deberá tener al menos dos unidades, una supervisora y otra operativa, cada una de ellas deberá tener funciones propias de su naturaleza y estar alineadas con la misión y visión del área conductora de la GC en la organización.
- **Proceso 3.2.6 Desarrollar las funciones de los cargos del área de la GC.** En el área, al haber unidades deberán haber personas y estas deberán tener cargos. En esta parte se deberán redactar las obligaciones sistemáticas que deberán tener los ocupantes de los cargos (profesionales, técnicos, administrativos) del área. Por ejemplo, si el área tiene una unidad denominada Atención a Usuarios y allí se tienen previstos los cargos Especialista I y Especialista II; cada uno de ellos deberá tener descritos sus funciones respectivas.
- **Proceso 3.2.7 Definir los indicadores de desempeño del área de la GC.** Se deberán identificar indicadores de rendimiento o de desempeño de manera que garanticen el cumplimiento de la visión y la misión del área de la GC y el aporte de valor hacia los actores clave de la PyME. A partir de estos indicadores, se podrán tomar acciones dirigidas a mejorar la productividad y los resultados del área.
- **Proceso 3.2.8 Identificar el modelo de competencias para el personal de la PyME.** Debido que, la gestión del conocimiento en una organización como una PyME, debe ser entendida como una cultura y una práctica corporativa se requiere que todos los trabajadores se incorporen en esta dirección. Para esto, el área

responsable de la GC conjuntamente con el área de Recursos Humanos deberán desarrollar un modelo de competencias para los distintos niveles organizativos de la PyME. En este proceso, sólo se deberá realizar la identificación de la necesidad y las características generales que deberá tener el modelo de competencias en referencia al modelo de gestión que estamos proponiendo.

- **Proceso 3.2.9 Evaluar la contribución de las estructuras en el modelo de GC de las PyME.** Las estructuras en el modelo son importantes, le otorgan orden, secuencia, certidumbre; pero pueden entorpecer el flujo de trabajo. De allí que, deben ser evaluadas de forma que no sean tan flexibles que no se requieran aplicarlas, ni tan rígidas que entorpezcan y retarden los procesos.

5.6 Construcción del Componente Recurso del Modelo de Gestión del Conocimiento de las PyMES Venezolanas Consultoras de Empresas.

En esta sección se desarrolla detalladamente los pasos seguidos para la construcción de otro de los cuatro componentes del modelo de gestión propuesto en la investigación: los recursos.

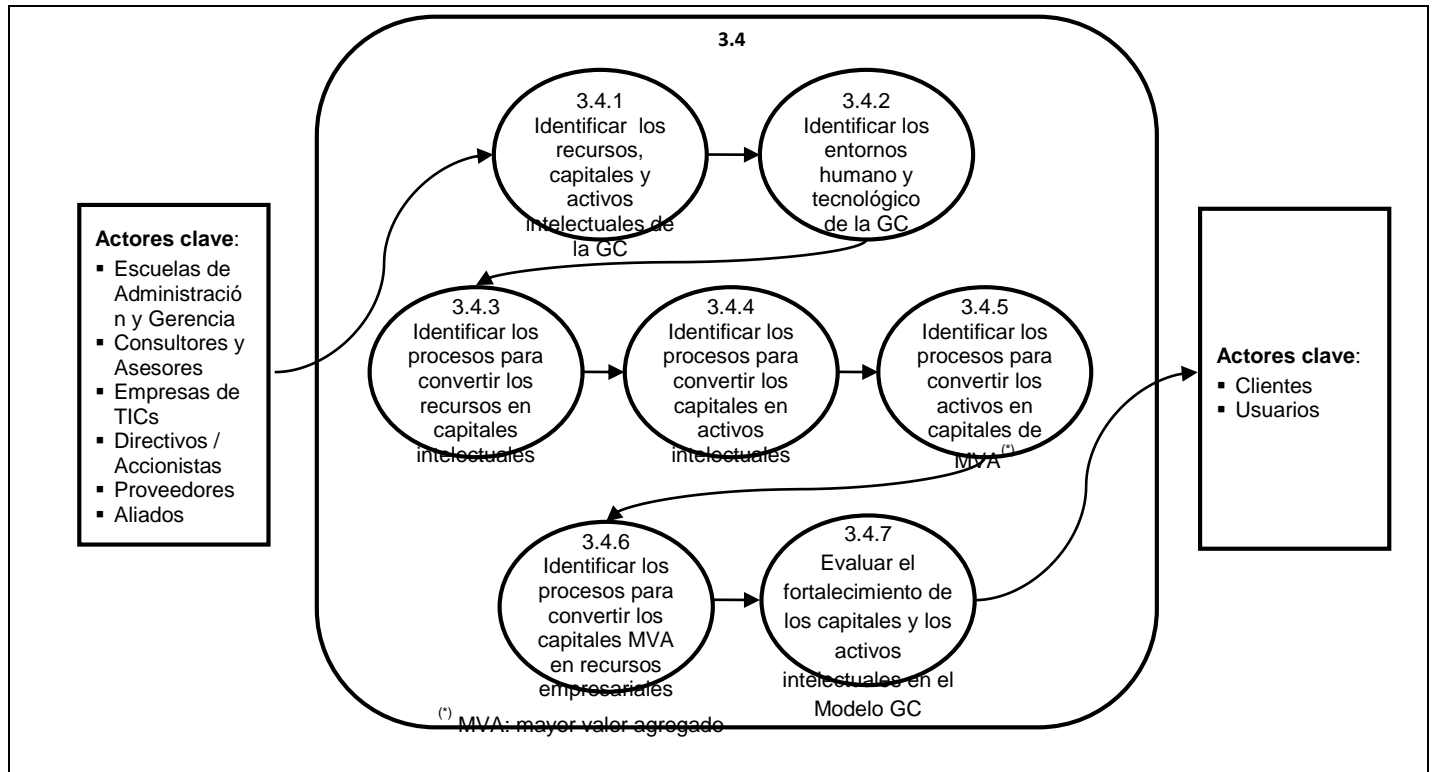
A continuación, se muestra la secuencia que describe gráficamente los procesos detallados que se deberán seguir para llegar a formalizar al interior de la PyME venezolana consultora de empresas los recursos humanos y no humanos para cumplir con los procesos en el marco de la estructura de la gestión del conocimiento.

Es importante destacar que, al mismo tiempo que se puede ir trabajando en los recursos de la PyME se debe abordar los otros tres componentes restantes del modelo de gestión: cultura organizacional, estructura y procesos. En otras secciones de este trabajo se tratan estos temas: cultura organizacional (5.4), estructura (5.5) y procesos (5.7).

Diagrama detallado del proceso 3.3 *Desarrollar los recursos para el Modelo de GC de las PyMES venezolanas consultoras de empresas.*

El proceso 3.3 , como se ve en la Figura 18, se descompone funcionalmente en siete procesos de menor alcance.

Figura 19
Diagrama detallado del proceso
3.3 Desarrollar los Recursos para el modelo de GC de las PyMEs venezolanas
consultoras de empresas



Fuente: Propia

- **Proceso 3.3.1 Identificar los recursos administrativos de la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Los recursos son el tercer componente del modelo general de GC. Para desarrollar la GC en la PyME, hace falta dotar al área responsable con recursos administrativos como: suscripciones a medios impresos y digitales especializados, inscripciones a eventos de ciencia y tecnología, artículos de oficina, mobiliario, etc. Todos estos recursos serán medios para garantizar la productividad del área.

- **Proceso 3.3.2 Identificar los recursos tecnológicos de la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Además de los recursos administrativos, es importante dotar al área con medios tecnológicos. En este proceso se deberá identificar, al nivel general, los componentes tecnológicos clave para desarrollar la GC: hardware, software y redes digitales. Esta primera identificación es importante, debido a que hay tendencias en el mundo de la tecnología que pueden cambiar toda la configuración de la plataforma a utilizar. Este proceso corresponde a un diseño general de la plataforma tecnológica requerida para manejar la gestión del conocimiento en la PyME de consultoría.

- **Proceso 3.3.3 Desarrollar el software para la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Este proceso incluye el desarrollo de un repositorio de contenido en formato multimedia que permita alojar el conocimiento según una taxonomía. Para este modelo, se sugiere primero clasificar el conocimiento en áreas temáticas o áreas de conocimiento que sean de utilidad para la PyME; segundo, en cada área temática, jerarquizar el conocimiento en cuatro capas: conceptos, modelos, metodologías y técnicas [Olivera, 2010] de forma que la integración de ellas conformen el repositorio o contenedor del conocimiento.
 - **Concepto.** Unidad básica del conocimiento que fija, describe y define los términos que se usarán al referirse a ese conocimiento. Para la producción de conocimiento, los conceptos son útiles porque facilitan la comunicación de los mismos a través de la nominación o enunciado del conocimiento nuevo. De no existir los conceptos, el conocimiento nuevo quedaría como percepto.

- **Modelo.** Conjunto articulado y relacionado de conceptos que muestra o explica la estructura, organización o comportamiento de un todo o sistema. Para la producción de conocimiento, los modelos son útiles porque reducen la complejidad de mostrar o explicar en detalle el todo o sistema nuevo.
- **Metodología.** Organización secuencial de pasos, etapas o fases que se deberá seguir para llegar a obtener el modelo. Para la producción de conocimiento, las metodologías son útiles porque reducen la incertidumbre para llegar a obtener el todo o sistema nuevo.
- **Técnica.** Instrumento que se usa en la aplicación de la metodología. Para la producción de conocimiento, las técnicas son útiles porque generan productividad en la aplicación de la metodología.

Las dos primeras capas de la taxonomía, concepto y modelo, constituyen la base inicial e imprescindible de cualquier producción de conocimiento y expresan los fundamentos o principios teóricos del mismo. Las siguientes capas, metodología y técnica, conforman la parte práctica de la producción de conocimiento. A partir de esta estructura cognitiva, se aplicará una segunda para identificar y definir las formas de aplicación empresarial del conocimiento (recurso, capital y activo). Luego, se formulará una tercera estructura para identificar y definir los procesos administrativos vinculados a las formas de aplicación empresarial del conocimiento (creación, captura, registro, divulgación, etc.).

Además de desarrollar el repositorio, se deberá incorporar un sistema de gestión administrativa según el cual las personas de la PyME puedan tener acceso para consulta o modificación del

contenido. Estos sistemas de gestión administrativa ya existen, tanto en licencia de software libre como propietaria y pueden trabajar en interfaz con el repositorio de conocimiento antes mencionado.

También debemos incorporar un sistema de aprendizaje a distancia (e-learning) para fortalecer las competencias del personal de la PyME de manera que los trabajadores participen en forma de capital o activo intelectual para agregar mayor valor a los productos o entregables.

Estos software citados, en forma de paquete o desarrollados a la medida, deberán constituir una arquitectura que facilite la administración, aplicación y evaluación de la gestión del conocimiento en la PyME de consultoría.

- **Proceso 3.3.4 Incorporar el hardware para la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** El hardware o equipamiento requerido estará en función de la arquitectura de software elegida y de sus posibilidades de adquisición, actualización, migración y mantenimiento. Una vez definidas las especificaciones y la configuración del hardware, la incorporación del hardware es más un proceso administrativo de adquisición que de desarrollo. Aquí es importante elegir según el soporte técnico ofrecido y la disponibilidad de repuestos.

- **Proceso 3.3.5 Incorporar las redes digitales para la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Las redes digitales disponibles para la GC son: Internet, intranet y extranet. Por lo general, las páginas web de la PyME en Internet (site, blog y otras aplicaciones) están orientadas al público general, aunque el web site de la PyME puede usarse como centro de operaciones comerciales si dispone de una aplicación de comercio electrónico. La intranet está

dirigida a los trabajadores. La extranet está dirigida a los socios comerciales de la PyME (proveedores, aliados, clientes, usuarios).

Las tres redes digitales deben estar conectadas entre sí de manera de mantener un contenido común y una redundancia aceptable y controlable.

Adicionalmente, ahora se tiene la opción de trabajar en la nube (*cloud computing*) de manera que los actores requieren menores requerimientos de software y hardware para poder interactuar con la PyME de consultoría.

- **Proceso 3.3.6 Desarrollar los servicios digitales para la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Los servicios digitales deben generar productividad y competitividad en la PyME. Entre estos podemos citar: mensaje de recuerdo, llamado de atención, oportunidades; integración de aplicaciones de la GC a dispositivos móviles de los actores, teletransmisión (trabajo, consulta), video conferencia, etc. El interés es ir dotando a la GC de la PyME con aplicaciones sencillas, modernas y con mucho contenido de manera de crear en los actores una cultura y una práctica hacia el conocimiento como elemento fundamental, cotidiano y cambiante en los productos y entregables que van a los clientes y/o usuarios.
- **Proceso 3.3.7 Evaluar la contribución de los recursos en el modelo de GC en la PyME.** A fin de garantizar que los recursos estén contribuyendo con valor en el modelo se deben evaluar para determinar las opciones de ajuste, modificación, eliminación o inclusión de nuevos recursos. Este proceso determina la calidad de los recursos y otorga su continuidad sólo si aportarán valor.

5.7 Construcción del Componente Proceso del Modelo de Gestión del Conocimiento de las PyMES Venezolanas Consultoras de Empresas.

En esta sección se desarrolla detalladamente los pasos seguidos para la construcción de otro de los cuatro componentes del modelo de gestión propuesto en la investigación: los procesos.

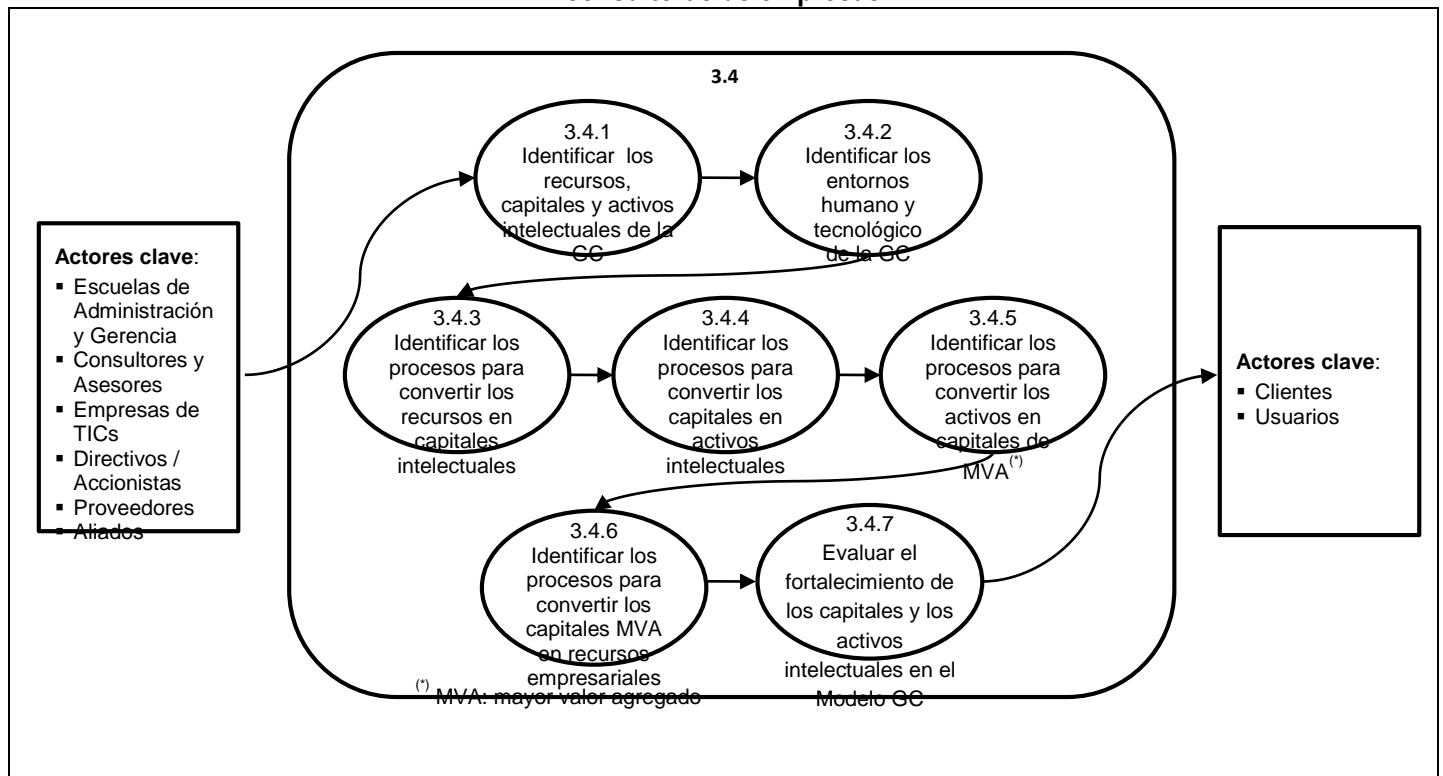
A continuación, se muestra la secuencia que describe gráficamente los procesos detallados que se deberán seguir para llegar a formalizar al interior de la PyME venezolana consultora de empresas un conjunto de actividades identificadas, definidas y sistemáticas para cumplir con la gestión del conocimiento.

Es importante destacar que, al mismo tiempo que se puede ir trabajando en los procesos de la PyME se deben abordar los otros tres componentes restantes del modelo de gestión: cultura organizacional, estructura y recursos. En otras secciones de este trabajo se tratan estos temas: cultura organizacional (5.4), estructura (5.5) y recursos (5.6).

Diagrama detallado del proceso 3.4 Desarrollar los procesos para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

El proceso 3.4, como se ve Figura 19, se descompone funcionalmente en siete procesos menores.

Figura 20
Diagrama detallado del proceso
3.4 Desarrollar los Procesos para el Modelo de GC de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas



Fuente: Propia

- **Proceso 3.4.1 Identificar los recursos, capitales y activos intelectuales de la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** A partir de la sección anterior en la cual se definieron los componentes del modelo de gestión, entre ellos los procesos y sus estados de recurso, capital y activo; se deberán identificar éstos. Esta parte es clave en todo el proceso 3.2 debido a que define e identifica

la línea de producción intelectual de la empresa y sus productos, subproductos y entregables.

- **Proceso 3.4.2 Identificar los contextos humano y tecnológico de la GC en la PyME venezolana consultora de empresas.** Es sabido que, la gestión del conocimiento y su línea de producción se puede realizar tanto en ambiente humano (persona a persona) o en ambiente tecnológico (persona a artefacto o dispositivo). Establecer una línea de producción intelectual en un ambiente humano, es algo que el hombre siempre lo ha hecho lo cual incluye, además de la interacción personal, establecer productos y entregables que sean de valor y aceptados en esa modalidad por los clientes y/o usuarios. Hacerlo en un ambiente tecnológico dependerá de las características de la plataforma que se disponga para ampliar la línea de producción intelectual a este ambiente y establecer otros productos y entregables a los clientes y/o usuarios. Este proceso se deberá realizar de manera casi simultánea con el 3.2.1.

- **Proceso 3.4.3 Identificar los procesos para convertir los recursos intelectuales en capitales intelectuales en la GC de la PyME venezolana consultora de empresas.** En la línea de producción este es el primer paso para empezar la generación de valor. El conocimiento en el estado de recurso es como la materia prima que ha llegado, falta identificarla, desempacarla y ubicarla para poder ser utilizada. El conocimiento en el estado de capital es como la materia prima aceptada y lista en el almacén para ser usada en la fabricación. Como ya se explicó en la sección anterior, el conocimiento en el estado de recurso, inicialmente se adquiere u obtiene, pero si no se trabaja:
 - Se pierde,

- Se vuelve obsoleto,
- Se desincorpora.

Por tanto, debe permanecer poco tiempo en el estado de recurso para tomar la forma de capital intelectual. Cuando el conocimiento se convierte al estado de capital intelectual:

- Se registra,
- Se custodia,
- Se acumula.

En este estado el conocimiento empieza a tener valor para los actores. En el modelo de gestión, el conocimiento en el estado de capital se controla.

- **Proceso 3.4.4 Identificar los procesos para convertir los capitales intelectuales en activos intelectuales en la GC de la PyME venezolana consultora de empresas.** Este proceso corresponde a la elaboración del producto final o entregable en la línea de fabricación única o masiva. El conocimiento en el estado de activo es como el producto que acaba de salir de la línea de fabricación. Cuando el conocimiento se convierte al estado de activo intelectual:

- Se genera,
- Se desarrolla,
- Se mejora,
- Se transfiere,
- Se incorpora.

En el modelo de gestión, el conocimiento en el estado de activo se innova y a partir de él se aprende.

- **Proceso 3.4.5 Identificar los procesos para convertir los activos intelectuales en capitales intelectuales de mayor valor agregado en la GC de la PyME venezolana consultora de empresas.** Una vez obtenido el conocimiento en el estado de activo, la línea de producción debe seguir trabajando en la generación de otro activo intelectual. El activo intelectual que acaba de salir de la línea debe regresar al almacén, pero lo hace conteniendo un mayor valor agregado, como producto terminado listo para entregarse a los clientes y/o usuarios. El conocimiento mientras está de regreso en el almacén:

- Se registra,
- Se custodia,
- Se acumula.

Pero, como producto terminado adicionalmente:

- Se promueve,
- Se comercializa, se transa, negocia (entre en las redes de relaciones comerciales de la PyME con terceros),
- Se compara, con los productos y/o servicios iguales y/o similares de los competidores.

En el modelo de gestión, el conocimiento en el estado de capital con mayor valor agregado se transforma en entregable (producto o servicio) al cliente o usuario y éstos deben percibirlo como una *experiencia* que sea grata, satisfactoria y de valor para su procesos y sus relaciones con sus actores. En este contexto, entendemos *experiencia* como la creación de vivencias emocionales de comunicación y uso gratificantes para el cliente o usuario y pertinentes para la PyME.

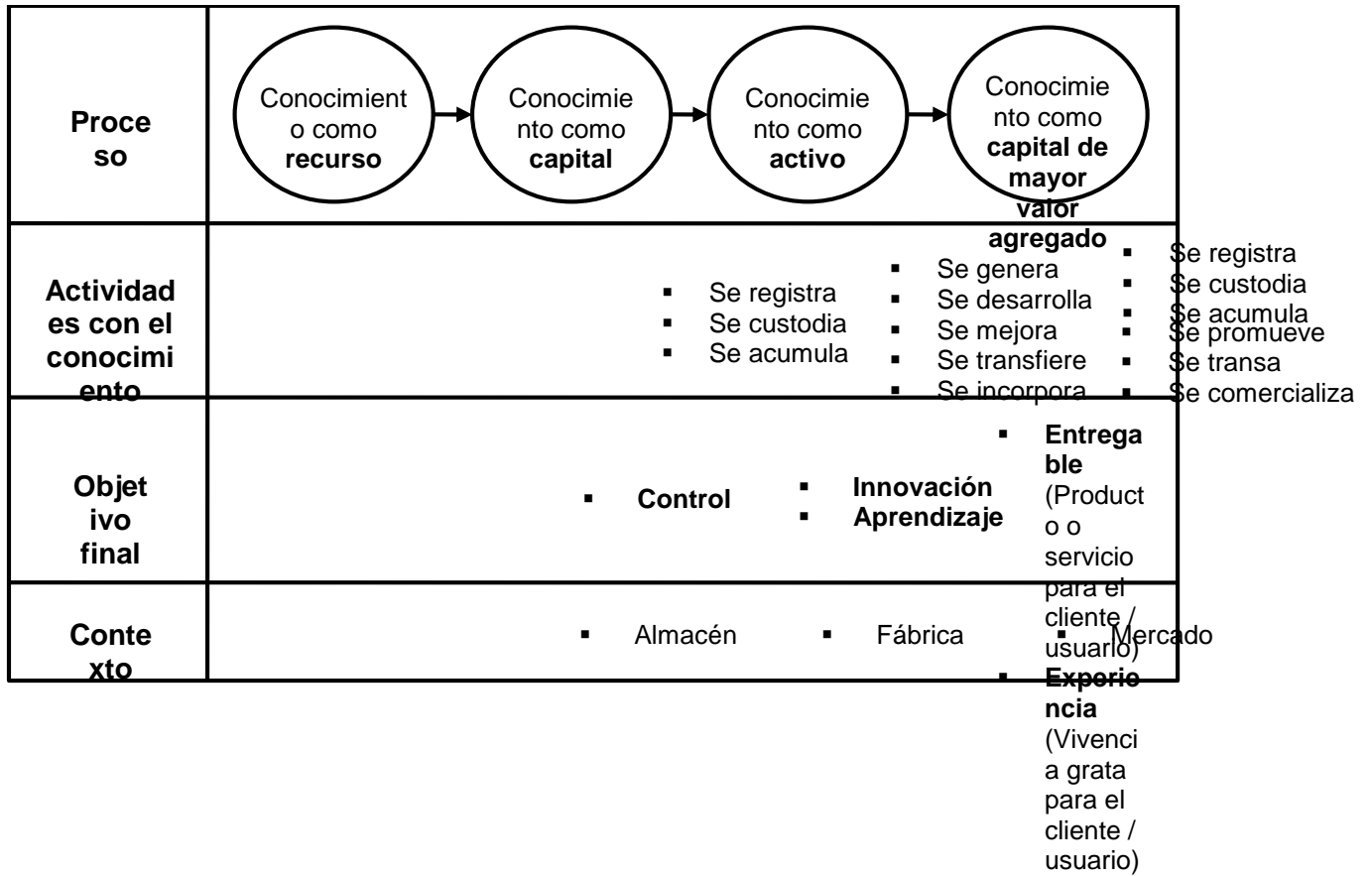
- **Proceso 3.4.6 Identificar los procesos para convertir los capitales intelectuales de mayor valor agregado en recursos empresariales en la GC de la PyME venezolana consultora de empresas.** A partir de los resultados obtenidos en el mercado comercial por la conversión de los capitales intelectuales en dinero, éste se puede usar para adquirir o intercambiarlo por otros recursos empresariales como: servicios, infraestructura, información, remuneración al personal, pago de impuestos, contribuciones en responsabilidad social, etc. La consultoría como actividad empresarial es un *negocio blando*, o sea las sucesivas transformaciones de sus capitales y activos intelectuales sirven para pagar el precio de su funcionamiento actual y su existencia a futuro.

- **Proceso 3.4.7 Evaluar el fortalecimiento de los capitales y los activos intelectuales en la GC de la PyME venezolana consultora de empresas.** En este proceso se deberá evaluar, si como producto de la gestión del conocimiento los capitales intelectuales y los activos intelectuales de la PyME están creciendo, están generando valor a los actores clave de la empresa: Directivos / accionistas, trabajadores, clientes / usuarios, proveedores, aliados, comunidad / sociedad, Estado venezolano. En caso no haberlo, será motivo para revisar el modelo desde sus tres componentes: estructuras, procesos y recursos.

Como se ha visto, el proceso 3.4 está dirigido a la transformación del conocimiento en sus tres diferentes estados. En la Figura 19 se resume estas transformaciones y sus principales características.

Figura 21

La transformación del conocimiento en el Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas



Fuente: Propia

5.8 Perfil de las Competencias para dirigir o coordinar un Proyecto de Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs Venezolanas Consultoras de Empresas.

Debido a que el proyecto de gestión del conocimiento tiene mucho que ver con las personas, la elección de un líder dotado de competencias específicas; es un factor clave para el desarrollo y la implantación del modelo.

En primer lugar, el líder del proyecto del modelo de gestión deberá contar con competencias humanas vinculadas a la conducción y/o coordinación de equipos, es decir: liderazgo, motivación, comunicación asertiva, formación de equipos de alto desempeño, manejo de conflictos. Además, deberá contar con competencias administrativas referidas a la gestión del proyecto, tales como: programación y control de actividades, administración de personal, manejo de presupuesto. También deberá tener competencias técnicas, tales como: gestión de la PyME, gestión de la consultoría, gestión del conocimiento, gestión del contenido y de documentación, tecnologías de información y de comunicación (hardware, software y conectividad), redes digitales y redes sociales en Internet.

5.9 Requerimientos de Apoyo para dirigir o coordinar un Proyecto de Desarrollo e Implantación de un Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs Venezolanas Consultoras de Empresas.

El líder del proyecto de desarrollo y de implantación del modelo de gestión del conocimiento, debe contar con una plataforma física y de servicios mínima para cumplir con su rol.

Entre los requerimientos físicos citamos: sala de trabajo exclusiva dotada con mesa de reuniones, sillas y equipos para presentaciones y exposiciones del proyecto (tv digital, *video beam*, cámara de video, equipos de audio), arquitectura de computación conformada por equipos servidores y periféricos fijos y portátiles (lap-tops, impresoras, *scanners*), software de oficina, de gestión de contenidos (CMS), software para diseño, producción y postproducción de medios, software para desarrollo de aplicaciones y software para el manejo de bases de datos.

Adicionalmente, deberá contar con servicios de comunicación: red de telefonía fija, red de televisión por suscripción, acceso a red Internet, red Internet inalámbrica propia.

6. Reflexiones.

La reflexión está referida a la indagación cuidadosa y la mirada atenta al análisis y a los resultados obtenidos. La investigación refuerza estos criterios desde el ejercicio de plantear objetivos y aplicar una metodología con la cual se condujo la búsqueda de los caminos hacia el logro consecuente de los mismos.

El proceso de investigación requirió de un trabajo reflexivo, contemplativo y de examinación de la realidad como de inevitables cuestionamientos devenidos a partir de este mismo proceso con la finalidad de producir conocimiento.

La seguridad, los juicios y valores que ostenta el investigador hace que una investigación, correctamente enfocada, conducida y entregada, resulta el instrumento más confiable en el momento de enfrentarse con los obstáculos y la resistencia a cambiar de dirección.

Desde el punto de vista personal, se cree haber aportado varios elementos a los diferentes actores vinculados con esta investigación. A la comunidad académica gerencial, que el modelo desarrollado puede ser una fuente de inspiración y de motivación para crear otros modelos de gestión organizacional (empresarial e institucional); a las PyMEs, una herramienta para fortalecer su productividad y su competitividad que son factores clave para aprovechar las oportunidades y manejarse frente a los desafíos del Siglo XXI; a los consultores, que tienen una opción libre, abierta, actual y metodológica para implantar modelos de gestión para el componente más intangible y de mayor valor que tienen en la actualidad: el conocimiento.

Si bien es cierto, en la presente investigación se formularon afirmaciones, deducciones e inferencias; las cuales tuvieron análisis objetivos, fácticos y comprobables; todo esto, a la hora de la realidad, es posible que resulte así o tal vez no. En este caso, se puede decir que la investigación tuvo

características especulativas. Ocurre también que, en el momento de interactuar con sistemas humanos aparecen los denominados *factores ocultos*, aunque siempre estuvieron allí no fueron vistos en el análisis; pero cuya presencia hace que se puedan alterar los procesos y los resultados vinculados a él.

Cómo reflexiones finales, el autor plantea pensamientos referidos a las opciones y a las oportunidades de llevar con éxito estos escritos al terreno de lo factible, de lo posible, de lo realizable; en el marco de la gestión del conocimiento en las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas.

Estos pensamientos personales, formas explícitas de los momentos de reflexión de autor, están referidos principalmente a dos aspectos: uno contextual y otro de resultado. El aspecto contextual está centrado en aquellos factores propios de la organización (PyMEs consultoras) y del entorno que serán propicios o facilitadores para que el modelo en cuestión pueda instalarse y funcionar de acuerdo a lo previsto; de forma de asegurarse y garantizar que los resultados sean satisfactorios. El otro aspecto está dirigido a los beneficios o resultados esperados que deberá generar el modelo, de forma que las organizaciones antes de empezar cualquier iniciativa sobre la gestión del conocimiento; estén en conciencia qué pueden obtener y qué no. Esto último es importante porque, en épocas de crisis macroeconómicas algunos empresarios o directivos creen que cualquier iniciativa o proyecto organizacional tiene como expectativa incrementar las ventas. En el caso de la gestión del conocimiento, es posible que su adecuada aplicación conlleve como objetivo secundario obtener mayor productividad y competitividad, y, esto último genere en reducir los costos y aumentar las ventas; pero el fin último de la gestión del conocimiento no es necesariamente comercial.

Las siguientes dos secciones, cierran este proceso de investigación. En primer término, se exponen en 6.1 las consideraciones para aplicar

satisfactoriamente el modelo de gestión del conocimiento, y, en 6.2 los beneficios esperados de su implementación exitosa.

6.1 Consideraciones para aplicar satisfactoriamente el Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

Cuando hablamos de gestionar el conocimiento, lo que en realidad estamos gestionando son las condiciones y propiciando el entorno para que este conocimiento sea creado, organizado y se transmita, circule por toda la organización y los resultados sirvan para contribuir con las metas de la organización y aporten valor a los actores clave. Como vivimos en una época en la que las tecnologías se renuevan todo el tiempo, los mercados cambian, la competencia aumenta, entonces se vuelve mucho más crítico el conocimiento como herramienta para obtener una ventaja competitiva a largo plazo. Pero la gestión del conocimiento va mucho más allá de organizar y hacer accesible la información. Es un gran proceso con cuatro pilares fundamentales: las personas (cultura organizacional), las estructuras, los procesos y los recursos.

Uno de los puntos críticos es determinar, que significa *aplicar de manera satisfactoria el Modelo Gestión del Conocimiento*. En la sección 5.2 Elementos del Modelo, se definió Gestión del Conocimiento como *esquema o marco de referencia, alineado al direccionamiento estratégico de la organización y de los otros sistemas de gestión, que sirve para conducir la toma de decisiones y los cursos de acción a través del fortalecimiento de los capitales y los activos intelectuales de forma que garantice el cumplimiento de los objetivos y la creación de valor para los actores clave*. Partiendo de esta definición, se colige que la gestión del conocimiento está vinculada al logro de los objetivos de la organización y la creación de valor a sus actores clave. Si

aplicando el Modelo de Gestión del Conocimiento cumplimos lo anterior, entonces afirmaremos que éste se aplicó de manera satisfactoria.

A continuación, se describen las principales consideraciones que se deberán tener en cuenta para aplicar de manera satisfactoria el Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas. Estas consideraciones la hemos clasificado, desde el punto de vista de la PyME venezolana consultora, en los cuatro componentes del modelo:

- Consideraciones respecto a los **trabajadores** (la gente) y la **cultura organizacional** de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.
 - El conocimiento en las organizaciones, como las PyMEs de consultoría, es uno de los factores clave para su sostenimiento y su crecimiento. Debe ser tratado como los otros factores: personas, dinero, servicios, infraestructura, etc. Debe tener una gestión especializada. Tener un modelo de gestión contribuirá bastante a este logro.
 - La gestión del conocimiento dependerá de las personas que dirigen la PyME de consultoría y del estilo de liderazgo de estas.
 - La gestión del conocimiento significa mejorar la capacidad de aprendizaje de los trabajadores y de la organización, lo que supone un proceso de aprender a aprender, superando las barreras y los obstáculos.
 - Motivar a las personas de la organización para compartir y usar el conocimiento.
 - Comenzar a usar el modelo y perfeccionarlo posteriormente.

- Aceptar que el conocimiento es un elemento intangible, y muchas veces volátil, dentro de la organización y que su valor en sí depende de la oportunidad y de la percepción que el usuario tenga sobre él.
 - Comprender que tomará un tiempo obtener resultados que puedan estar alineados con el valor esperado hacia los actores clave de la organización.
 - Centrar la atención en el cambio cultural de las personas, más que en la tecnología, aunque también sean necesarias las herramientas que den soporte al sistema.
 - Elegir un líder que tenga las competencias requeridas para dirigir o coordinar el desarrollo y la implantación del modelo de gestión. Ver sección 5.8.
 - La gestión del conocimiento está fuertemente vinculada con la gestión del cambio, sobre todo si se quiere transformar una empresa que gestiona de manera ineficiente el conocimiento en una organización que la utiliza como medio para el fortalecimiento de los capitales y los activos intelectuales.
 - La gestión del conocimiento en una PyME venezolana consultora de empresas se justifica si tiene como fin último aportar al cumplimiento de sus objetivos y crear valor a sus actores clave (accionistas / directivos, trabajadores, clientes / usuarios, proveedores, aliados, comunidad y Estado venezolano)
-
- Consideraciones respecto a las **estructuras** de las PyMES venezolanas consultoras de empresas.

- La gestión del conocimiento significa la evolución de la cultura empresarial, el cambio de estructuras organizativas, la transformación constante de rutinas de interacción y de procesos. Supone un dinamismo con estructuras organizativas complejas, matriciales o circulares, donde los trabajadores tienen que interactuar con varias jerarquías, con diferentes objetivos que pueden parecer a veces contradictorios.
- El conocimiento para que sea útil tiene que estar presente en cada una de las actividades cotidianas de la PyME, tanto en los trabajadores como en la interacción entre ellos; lo cual implica la modificación de las rutinas organizativas y la transformación del trabajo individual por el trabajo en equipo.
- Tener la estrategia de gestión del conocimiento alineada con la estrategia empresarial, y no al revés.
- Contar con el compromiso formal y real de toda la alta gerencia o dirección empresarial.
- Fijar los objetivos y las metas de forma explícita y validarlos con la alta gerencia y dirección.
- Usar en todo momento una terminología o lenguaje común.
- Las estructuras deberán ser flexibles, documentadas y actualizadas.
- La gestión del conocimiento en una PyME venezolana consultora de empresas debe tener las estructuras que le permitan reducir la incertidumbre en los procesos y garantizar la capacidad para cumplir con los resultados esperados.

- Consideraciones respecto a los **recursos** de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.
 - Cuando se trata de recursos, no sólo se hace referencia a los tecnológicos sino a cualquier medio que sea requerido para ser usado en los procesos del modelo; pudiendo ser: tangibles (equipos, dispositivos, materiales) y también intangibles (conocimientos).
 - Comprender que, para la implantación y la aplicación del modelo se requiere adquirir algunos recursos. Posteriormente, y con los resultados esperados por el modelo, esta adquisición deberá pasar de costo a inversión.
 - Dotar de recursos al proyecto de forma que el líder pueda asignarlos para su uso productivo y competitivo en la gestión del conocimiento; elegirlos actualizados pero con bajo grado de sofisticación. Ver sección 5.9.
 - Es importante destacar que, cuando se menciona *recurso* se debe entender la opción de transformarlos en capital y en activo organizacional de acuerdo al valor agregado que puedan aportar en los procesos y en los resultados de la gestión.
 - La gestión del conocimiento en una PyME venezolana consultora de empresas debe tener los recursos de tal forma que garanticen la factibilidad para cumplir con la generación de los resultados esperados.
- Consideraciones respecto a los **procesos** de las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.
 - Concebir la gestión del conocimiento como un proceso que involucra al conocimiento tácito y al explícito.

- Decidir qué conocimiento es más importante en los procesos clave del negocio y cuáles son necesarios gestionar.
- Hay que tener en cuenta que la utilización del conocimiento, no es algo totalmente nuevo, sea consciente o inconsciente, como puede ser una biblioteca, bases de datos o cualquier programa de educación a distancia. De tal modo que el objetivo es expandir y mejorar dichas prácticas.
- Trabajar en todos los aspectos a la vez (cultura, tecnología, organización, etc.).
- En la recopilación del conocimiento, incluir tanto el explícito como el tácito.
- Al iniciar la implantación, se recomienda hacerlo por experiencias piloto en contextos concretos y controlables y que no correspondan a procesos o resultados críticos en la organización. Esta experiencia servirá como aprendizaje con la incorporación de los correctivos correspondientes.
- Definir un conjunto de indicadores para medir el desempeño durante el proceso de implantación y de aplicación del modelo de gestión del conocimiento.
- La gestión del conocimiento en una PyME venezolana consultora de empresas se podrá implantar y funcionar satisfactoriamente si mantiene procesos ágiles.
- La gestión del conocimiento en una PyME venezolana consultora de empresas debe tener los procesos de manera que le permitan reducir la variabilidad y aumentar la velocidad en la generación de los resultados esperados.

6.2 Los beneficios de aplicar satisfactoriamente el Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

Una de las creencias más leídas y oídas, respecto a la gestión del conocimiento, es su poder casi sobrenatural de transformarse en una *varita mágica* o en un *salvavidas* para aquellas organizaciones que atraviesan situaciones financieras difíciles.

La gestión del conocimiento puede ayudar a una PyME a salir de una crisis financiera o hundirla más. La gestión del conocimiento, como cualquier estrategia organizacional por su intangibilidad conlleva beneficios y también riesgos, retos y desafíos empresariales. La diferencia entre un resultado u otro estará en conducirla adecuadamente por un proceso metodológico, alineado, enfocado sistemático y evaluativo; y con el compromiso y el trabajo de toda la organización. En este punto es que se justifica usar un modelo para la gestión para el conocimiento.

En esta sección, presentamos los principales beneficios que puede recibir una PyME venezolana consultora de empresas y sus actores clave, al aplicar satisfactoriamente el modelo de gestión del conocimiento desarrollado en esta investigación. Estos beneficios se han clasificado en dos niveles organizacionales: estratégicos y operativos.

6.2.1 Beneficios Estratégicos de aplicar satisfactoriamente el Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- En caso de haber cambios organizacionales, es posible hacer ajustes en el modelo de gestión. En este caso, el modelo se deberá ajustar a las nuevas condiciones de manera que siga estando actualizado.

- Aumenta la capacidad de respuesta al cambio, incidentes y potenciales problemas. Una organización “qué sabe” tiene capacidad reactiva y proactiva de respuesta ante requerimientos deliberados y emergentes de sus actores clave.
- Mejoran las relaciones con los actores externos. Se compartirá lo que debe hacerse de manera específica con cada actor clave.
- Facilita el aprendizaje organizacional. La PyME se transforma en una organización que aprende y comparte conocimiento sistemáticamente.
- Estimula la creatividad y la innovación. Cada trabajador se sentirá motivado a aplicar conocimientos nuevos en su área de trabajo.
- Reduce la pérdida de capital intelectual. En la medida que las personas sientan que están aprendiendo, se sentirán inclinadas a difundir y compartir el conocimiento y registrarlo en los medios diseñados para este efecto.
- Reduce la dependencia del conocimiento tácito. El conocimiento explícito estará disponible y a la mano para el trabajador que lo necesite.
- Ofrece mayor flexibilidad a la estructura organizacional. Los trabajadores tendrán una guía sobre lo que deben saber cuándo afronten nuevas responsabilidades.
- Mejora la calidad en los procesos internos, en los productos y en los servicios terminados.
- Mejora las relaciones con los clientes y los usuarios. La información bien aprovechada y utilizada en los procesos que relacionan la empresa con los clientes (captura, retención y desarrollo de clientes) fomenta un crecimiento mayor y más rápido

en el mercado, mediante la mejora de la eficiencia del esfuerzo comercial.

- Mejora la productividad de la gestión organizacional. Se evitarán desperdicios en indagar “cómo se hacen las cosas”.
- Incrementa la competitividad de la gestión organizacional. Los productos y servicios ofrecidos por la PyME serán reconocidos en el mercado con mayor valor agregado.
- Desarrolla los valores y la cultura organizacional: Las personas de la organización aumentan el nivel de compromiso con ella, porque forman parte de un equipo que los apoya y también porque se sienten poseedores de elementos diferenciadores al acceder a la información que necesitan de forma más rápida y precisa que los competidores.
- El mayor beneficio estratégico en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas, al aplicar satisfactoriamente el modelo de gestión del conocimiento, será que fortalecerá una cultura organizacional y una práctica sistemática respecto al conocimiento como factor relevante en las organizaciones de cara a las oportunidades y los desafíos del Siglo XXI.

6.2.1 Beneficios Operativos de aplicar satisfactoriamente el Modelo de Gestión del Conocimiento en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- Facilita las actividades de almacenamiento, búsqueda y consulta de información entre los trabajadores.

- Se establece una base única y común para el conocimiento organizacional. Las otras fuentes existentes quedan eliminadas.
- Los trabajadores aprenden los nuevos conocimientos y tienen opciones para compartir las lecciones aprendidas y las experiencias que les dejan las mejores prácticas.
- Los trabajadores incorporan la cultura y la práctica del registro de la información, evitando la vulnerabilidad de no depender de las personas. Es decir, que el conocimiento no queda *pegado al trabajador*.
- Todo el conocimiento personal, residente únicamente en las personas, se convierte en conocimiento organizacional.
- Se fomenta la implicación y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.
- Reduce la duración en las dudas, aclaratorias y la resolución de los problemas.
- Promueve la fluidez de la comunicación entre áreas organizacionales y los trabajadores de la organización.
- Facilita la identificación de referentes y expertos al interior de la organización.
- Promueve la colaboración con profesionales externos a la organización.
- Incrementa la rentabilidad de los procesos de adquisición de conocimiento.
- Contribuye a la toma acertada de decisiones
- El mayor beneficio operativo en las PyMEs venezolanas consultoras de empresas, de aplicar satisfactoriamente el modelo

de gestión del conocimiento, será que los trabajadores podrán usar el conocimiento como un recurso, un capital o un activo organizacional; en los procesos y en los productos o servicios. Estos beneficios están vinculados con el aprendizaje organizacional, desarrollo de competencias, el mejoramiento continuo y la innovación.

7. Fuentes consultadas.

7.1 Administración y Gerencia.

- BELL, Daniel (1976). *El advenimiento de la sociedad postindustrial. Un intento de pragnosis social*. España, Madrid: Alianza Editorial.
- BAUMAN, Zygmunt (2008). *Tiempos líquidos: Vivir en una época de incertidumbre*. México, D.F.: Ensayo Tus Quets Editores.
- BLALOCK, Hubert (1984). *Construcción de teorías en ciencias sociales: De las formulaciones verbales a las matemáticas*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- BERTALANFFY, Ludwig von (1976). *Teoría general de los sistemas*. México, D.F.: Ediciones Fondo de Cultura Económica.
- CAMPBELL, Tom (1981). *Siete teorías de la sociedad*. España, Madrid: Ediciones Cátedra.
- CHIAVENATO, Idalberto (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia, Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana
- CORREDOR, Julio (2012). "Doctorado en gerencia: Paradigma de transdisciplinariedad en la UCV. En *Comisión de Estudios de Postgrado Revista Aniversario 40 años*. Venezuela, Caracas: Edit. CEAP FaCES UCV.
- DAVENPORT, Thomas (2006). *Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas*. España, Barcelona: Ediciones Deusto.
- DE SOUSA SANTOS, Boaventura (1996). *Introducción a una ciencia posmoderna*. Venezuela, Caracas: Ediciones FaCES UCV.
- DEL VALLE, C., MORENO, F. y SIERRA, F. (2011). *Cultura latina y revolución digital*. España, Barcelona: Editorial Gedisa.

- DRUKER, Peter (2003). *El management del futuro*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- — (1994). *La Sociedad Postcapitalista*. Colombia, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- ETKIN, Jorge (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Gránica.
- GATES, Bill (1999). *Los negocios en la era digital*. España, Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- GONZÁLEZ, Rodolfo (2005). *Creando valor con la gente: Un modelo para generar ventaja competitiva*. México, Estado de México: Grupo Editorial Norma.
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Thimoty y PFEIFFER, William (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. México, D.F.: Editorial Graw Hill Interamericana.
- GRATEROL, Esmelin (2014). *La Gerencia en Venezuela*. Venezuela, Caracas: Imprenta Nacional y Gaceta Oficial.
- —(2013). “Las organizaciones como institución: Elementos para la discusión” En *La Gerencia del Siglo XXI en Venezuela*. Venezuela, Caracas: Imprenta Nacional y Gaceta Oficial, pp. 87-110.
- — (2012). “Precisiones sobre modas o tendencias gerenciales” En *Docencia, Investigación y Extensión* Año 15, N°4. Venezuela, Caracas: Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Rafael Arias Blanco”. Ediciones Fundación “Monseñor Rafael Arias Blanco”, pp. 1-28.
- HAMEL, Gary (2000). *Liderando la revolución*. España, Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- HAMEL, Gary y BREEN, Bill (2008). *El futuro del management*. España, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

- HAMEL, Gary & PRAHALAT, C. J. (1994). *Competing for the future*. USA, N.Y.: Harvard Business School Press.
- JOHANSEN, Oscar (2002). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- JOYANÉS, Luis (1997). *CiberSociedad: Los retos sociales ante un nuevo mundo digital*. España, Madrid: Edit. McGraw-Hill Interamericana de España.
- KELLY, Kevin (1998). *New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world*. USA, New York: Pinguin Books.
- KOTLER, Philip y CASLIONE, John (2010). *Caótica: Administración y marketing en tiempos de caos*. Colombia, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- KRUPATINI, Sergio (2011). *Y ahora qué hacemos ante la complejidad*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Gránica.
- KUHN, Thomas (2000). *La estructura de las revoluciones científicas*. México, D.F.: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- LANZ, Rigoberto (2006). *El discurso político de la posmodernidad*. Venezuela, Caracas: Ediciones FaCES / UCV.
- LÓPEZ H., José, A. (2013). El Ser humano metamoderno. Venezuela, Barquisimeto: Ediciones Gema.
- LOZANO, Asdrúbal (2012). “Homo directivo en las organizaciones” En *Docencia, Investigación y Extensión* Año 15, N°4. Venezuela, Caracas: Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Rafael Arias Blanco”, Ediciones Fundación “Monseñor Rafael Arias Blanco”, pp. 29-72.
- LUDOVIC, Valmys (1995). “Contextualizar lo descontextualizado: Una necesidad del discurso gerencial” En *Cuadernos de PostGrado N° 11*. Venezuela, Caracas: Edit. CEAP FaCES UCV, pp. 15-32.

- LYOTARD, Jean-Francois (2008). *La posmodernidad (Explicada a los niños)*. España, Barcelona: Edit. Gedisa S.A.
- MCLUHAN, Marshall y POWERS, Bruce (1989). *La Aldea Global: Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el Siglo XXI*. España, Barcelona: Edit. Gedisa S.A.
- MCLUHAN, H. Marshall & QUENTIN Fiore (1995). *El Medio es el Mensaje*. España, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- MIRES, Fernando (2009). *La revolución que nadie soñó*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Libros de la Araucaria.
- NALEBUFF, B. y BRANDENBURGER, A. (1996). *Coo-petencia*. Colombia, Bogotá: Editorial Norma.
- NUÑO, Juan (1994). *Ética y cibernética*. Venezuela, Caracas: Monte Ávila Editores Latinoamérica.
- OLIVERA, Ángel (2010). "Las Teorías de la Administración y la Gerencia en la Comprensión del Enfoque del Conocimiento en las Universidades Venezolanas" Conferencia dictada en el *Foro Retos y Desafíos Prospectivos de las Ciencias Administrativas y Gerenciales*, UCV julio 2010, Caracas, Venezuela.
- PRAHALAT, C. J. & KRISHNAN, M. S. (2008). *The New Age of Innovation. Driving Cocreated Value Through Global Networks*. USA, N.Y.: Harvard Business School Press.
- ROSENBERG, J., ARMSTRONG, D. & RUSSELL GATES, J. (1999). *The clickable corporation: Successful strategies for capturing the Internet advantage*. USA, New York: The Free Press.
- SILVA, Jesús (2006). "Recursos humanos en la Venezuela del 3er. milenio. Oportunidades y retos" En *Cuadernos de Posgrado N° 24 Nuevas*

Propuestas en la Gestión de las Organizaciones. Venezuela, Caracas: Edit. CEAP FaCES UCV, pp. 63-96

- — (2011). “Educación, ética y cambio organizacional” En *Docencia, Investigación y Extensión*, Año 14, N°2. Venezuela, Caracas: Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Rafael Arias Blanco”, Ediciones Fundación “Monseñor Rafael Arias Blanco”, pp. 1-24.
- TAPSCOTT, Don (1997). *La economía digital: Las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red.* Colombia: Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- — (1998). *Creciendo en un entorno digital: La generación net.* Colombia: Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- TAPSCOTT, D., TICOLL, D. & LOWY, A. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs.* USA, Boston: Harvard Business School Press.
- TAYLOR, Frederick (1981). *Principios de la Administración Científica.* México: D.F.: Editorial Herrero Hermanos Sucs.
- THURLOW, Lester (2000). *Construir riqueza: Las nuevas reglas para individuos, empresas y naciones en una economía basada en el conocimiento.* Argentina, Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- TORRES, Sergio y MEJÍA, Hernán (2006). “Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto colombiano” En *Cuadernos de Administración*, año / vol 19, número 032. Colombia, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, pp. 111-133.
- TOURAINE, Alain (2005). *Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy.* España, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- TÖFFLER, Alvin (1980). *La tercera ola.* España, Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A.

- UNESCO (2008). *Etapas hacia las Sociedades del Conocimiento*. Uruguay, Montevideo: Ediciones UNESCO.
- — (2005). *Hacia las Sociedades del Conocimiento*. Francia, París: Ediciones UNESCO.
- VENTOCILLA, Eleodoro (2013). *La brújula del valor: Una guía para desarrollar y sostener en el tiempo la capacidad de crear riqueza*. Colombia, Bogotá: Editora Géminis.
- — (2006). *El ala del silencio*. Perú, Lima: Editorial DKV Asociados.
- ZIDANE, El Awad y otros (2006). *Los paradigmas de la posmodernidad*. México: México D.F.: Editorial Limusa, S.A.

7.2 Consultoría y Empresas Consultoras.

- ABADÍA, Carlos (2008). *Soy consultor*. España, Barcelona: Ediciones Urano.
- BELLMAN, Geoffrey (1990). *The consultant's calling. Bringing who you are to what you do*. USA, California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- BLOCK, Peter (2009). *Consultoría sin fisuras*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Gránica.
- COHEN, William (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Colombia, Bogotá: Editorial Norma, S.A.
- LAMBERT, Tom (1997). *Manual de consultoría*. España, Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1999). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. México, D.F.: Editorial Limusa, S.A.
- OLIVERA, Ángel (2012). *El gerente como consultor y la formación de equipos de trabajo: Un desafío en el eco sistema laboral* En *Docencia,*

Investigación y Extensión, Año 16, N°1. Venezuela: Caracas: Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Rafael Arias Blanco”, Ediciones Fundación “Monseñor Rafael Arias Blanco”, pp. 73-95.

- SHENSON, Howard (1990). *Shenson on consulting. Success strategies from the “Consultant’s consultant”*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- VENTOCILLA, Eleodoro y PARRA, César (2010). *Manual del Programa de Consultoría Interna*. Obra sin publicación. Venezuela, Caracas.

7.3 Epistemología, Conocimiento y Aprendizaje.

- ARRIAGA, María y OVIEDO, Raúl (2010). “Desafíos epistemológicos de la gestión del conocimiento” En Decimoquintas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2010. Argentina, Rosario: Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración, Universidad Nacional de Rosario.
- BÉDARD, Reneé (2003). “Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas” En *AD-MINISTER*, número 3, ene-jun 2004. Colombia, Medellín: Universidad EAFIT, pp. 68-88.
- — (2004). “Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 2. La trilogía administrativa” En *AD-MINISTER*, número 4, jun-dic 2003. Colombia, Medellín: Universidad EAFIT, pp. 80-108.
- BUNGE, Mario (2006). *Epistemología*. México, D.F.: Siglo XXI Editores.
- CARTER, Rita (2002). *El nuevo mapa del cerebro*. España, Barcelona: Edit. RBA Libros, S.A.
- CORTINA, Adela (2009). *El mundo de los valores: Ética mínima y educación*. Colombia, Bogotá: Editorial El Buho.

- DAMIANI, Luis (2009). *Epistemología y Ciencia en la Modernidad*. Venezuela, Caracas: Ediciones FaCES UCV.
- ECHEVERRÍA, Javier (2002). "Axiología y Ontología: Los valores de la ciencia como funciones no saturadas". En *Argumentos de Razón Técnica*, Nº 5. España, Madrid: Instituto de Filosofía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, pp. 21-37.
- ECHEVERRÍA, Rafael (2012). *Ontología del lenguaje*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Gránica.
- FRONDIZI, Risieri (2010). *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*. México, D.F.: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- GARCÍA, Rolando (2000). *El conocimiento en construcción: De las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de los sistemas complejos*. España, Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- — (2006). *Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. España, Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.
- GONZÁLEZ, José (2000). "El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: Nuevas respuestas para viejos problemas" En *Cuestiones Pedagógicas*, año 2000/2001, número 15. España, Sevilla: Universidad de Sevilla, pp. 227-246.
- GRATEROL, Esmelin (2012). "Reflexiones Epistémicas para la Sistematización de la Investigación Científica" En *Docencia, Investigación y Extensión*, Año 15, Nº2. Venezuela: Caracas: Instituto Universitario Pedagógico "Monseñor Rafael Arias Blanco", Ediciones Fundación "Monseñor Rafael Arias Blanco", pp. 1-20.
- HARTNACK, Justus (2006). *La Teoría del Conocimiento de Kant*. España, Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.).

- HERVIA, Oswaldo (2001). *Reflexiones metodológicas y epistemológicas sobre las ciencias sociales*. Venezuela, Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- HESSEN, Johannes (2006). *Teoría del conocimiento*. Venezuela, Caracas: Editorial Buchivacoa.
- HEIDEGGER, Martin (2011). *Tiempo y Ser*. España, Madrid: Editorial Tecnos (Grupo Anaya).
- KRÜGER, Karsten (2006). “*El Concepto de Sociedad del Conocimiento*” En *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales* (Serie documental de Geo Crítica), Vol. XI, nº 683. España, Universidad de Barcelona.
- KANT, Immanuel (2007). *Crítica de la Razón Pura*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Colihue Clásica.
- LÉVI-STRAUSS, Claude (1968). *Antropología Estructural*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- MACHADO, Luis (1975). *La revolución de la inteligencia*. España, Barcelona: Edit. Seix Barral.
- MARTÍNEZ, Miguel (2007). *El Paradigma Emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- — (2009). *Ciencia y Arte de la Metodología Cualitativa* (1ra. reimpresión). México, D.F.: Editorial Trillas.
- — (2010). *Nuevos Paradigmas en la Investigación* (1ra. reimpresión). Caracas, Venezuela: Editorial Alfa.
- MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco (1984). *El árbol del conocimiento. Bases biológicas del entendimiento humano*. España, Madrid: Editorial Debate.
- MORIN, Edgar (2000). *Los Siete Saberes Necesarios a la Educación del Futuro*. Venezuela, Caracas: Ediciones FaCES UCV.

- —(2005). *Introducción al Pensamiento Complejo*. España, Barcelona: Editorial Gedisa.
- —(2007). *La Cabeza Bien Puesta. Repensar la reforma. Repensar el pensamiento*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión SAIC.
- —(2009). *El Método 3. El conocimiento del conocimiento*. España, Madrid: Ediciones Cátedra.
- PADRÓN, José (2007). “Tendencias Epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI” En Cinta de Moebio Revista de Epistemología en Ciencias Sociales. Recuperado de <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/28/padron.html> el 15 enero 2013.
- POGGIOLI, Lisette (2009). *Estrategias de Aprendizaje: Una perspectiva teórica*. Venezuela, Caracas: Edit. Fundación Empresas Polar.
- PIAGET, Jean (1973). *Biología y Conocimiento. Ensayo sobre las regulaciones orgánicas y los procesos cognoscitivos*. España, Madrid: Editorial Siglo XXI.
- POLANYI, Michael (2009). *The Tacit Dimension*. USA: Edit. University of Chicago Press.
- RIVERO, Mirtha (2011). “Praxis y Conocimiento Administrativo: ¿Debate necesario?” Conferencia dictada en la Jornada de Reflexión sobre Gerencia: *Tendencias y Retos*, Seminario Fundamentos de la Teoría Administrativa, Doctorado en Gerencia, FaCES-UCV.
- UGAS, Gabriel (2008). *La Complejidad: Un modo de pensar*. Venezuela, Caracas: Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos.
- VARELA, Francisco (2005). *Conocer. Las Ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. España, Barcelona: Ediciones Gedisa, S.A.

7.4 Gestión del Conocimiento y Gerencia del Conocimiento.

- ALBORNOZ, Orlando (2000). "Técnicas de la Gerencia del Conocimiento aplicadas a los espacios de producción de saber (Ps) en las empresas y en las instituciones de educación superior" En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Foncied.
- ARAPÉ, Jesús (2000). "La Medición del Conocimiento: ¿Fantasía o realidad?" En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Foncied.
- BARRAGÁN, Alejandro (2009). *Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión del conocimiento*. Intangible Capital, ISBN 1697-9818. Artículo recuperado de <http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/7150/1/barragan.pdf> el 15 enero 2013.
- BERMONT, Hubert (1997). *Como Ser un Consultor de éxito: En su propia especialidad*. España, Madrid: Editorial Gránica.
- BONTIS, Nick & WEI CHOO Chun (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. USA, New York: Oxford University Press.
- BRICEÑO, Magaly (2009). "La Gestión del Conocimiento y la Conformación de Redes para la Construcción de Saberes en las Universidades Venezolanas" En *Itinerarios de Investigación Social*, Agustín Martínez (Compilador). Venezuela, Caracas: Ediciones Universidad Simón Rodríguez.

- BUENO, Eduardo (2001). “De la sociedad de la información a la del conocimiento y aprendizaje. Experiencias en España”. En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Fonciéd.
- BURKE, James (1999). *The knowledge web*. USA, N.Y.: Touchstone Book.
- DAVENPORT, Thomas y PRUSAK, Laurence. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Argentina, Buenos Aires: Edit. Pearson Educación.
- DE GREGORI, Waldemar y VOLPATO, Evilásio (2002). *Capital Intelectual. Administración sistémica*. Colombia, Bogotá: Edit. Mc Graw-Hill.
- DE KERCKHOVE, Derrick (1999). *Mentes interconectadas*. España, Barcelona: Editorial Gedisa.
- GALVIS, Jair (2008). *Construcción de un modelo organizacional de gestión del conocimiento mediante el uso de la metodología de los sistemas blandos*. Centro de Investigación de las Telecomunicaciones CINTEL, Bogotá; Colombia. Recuperado de <http://www.slideshare.net/rogersdb4/construccin-de-un-modelo-de-gestion-del-conocimiento> el 15 enero 2013.
- GARCÍA-TAPIAL, Joaquín (2002). *Gestión del conocimiento y empresa*. Colombia, Bogotá: Edit. Colección EOI Empresa.
- GROS SALVAT, Begoña (2008). *Aprendizajes, conexiones y artefactos: La producción colaborativa del conocimiento*. España, Barcelona: Editorial Gedisa.
- GUÉDEZ, Víctor (2003). *Aprender a emprender: De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Venezuela, Caracas: Editorial Planeta Venezolano.

- —(2000). “Las competencias en las Organizaciones del siglo XXI” En *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI*, Venezuela, Caracas: Edit. Unimet.
- HOFFMAN, Marcelo (2000). “La Gestión del Conocimiento. Elementos clave y lecciones” En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Fonciéd.
- HONEYCUTT, Jerry (2001). *Así es la gestión del conocimiento*. España, Madrid: Edit. Mc Graw-Hill.
- LEMA, Fernando (2007). “Migraciones Calificadas y Desarrollo Sustentable en América Latina” en *Educación Superior y Sociedad*, Año 12, Número 1, Agosto 2007. Venezuela, Caracas: Edit. IESALC (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
- MANTILLA, Samuel (2004). *Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento*. Colombia, Bogotá: ECOE Ediciones.
- MARTÍNEZ, América y CORRALES, Martha (2011). *Administración del Conocimiento y Desarrollo basado en Conocimiento*. México, D.F.: Editorial Cengage Learning.
- McDERMONT, Richard (2000). *Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management*. USA, MA, Woburn: Edit. Butterworth – Heinemann.
- MYERS, Paul (1996). *Knowledge Management and Organizational Design*. USA, Washington: Edit. Butterworth-Heinemann.
- NONAKA, Ikujiro and TAKEUCHI, Hirotaka (1995). *La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, D.F.: Edit. Oxford University Press.
- NONAKA, Ikujiro and KONNO, Noboru (1998). “The concept of ‘Ba’: Building a foundation for knowledge creation” En *California Management*

Review, Vol. 40, No. 3. Recuperado de <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf> el 15 enero 2013.

- O'DELL, Carla & GRAYSON, J. Jackson with ESSAIDES, Nilly (1998). *If only we knew what we know*. USA, N.Y.: The Free Press.
- OLIVERA, Ángel (2004): *Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación: Un Apoyo a la Gestión Humana*. Ponencia II Congreso de RRHH Nicaragua; Managua, Nicaragua, junio 2004.
- — (2004): *Neologismos, tecnología y cultura*. Artículo, Caracas, Venezuela, abril, 2004.
- — (2007). *Gestión del Conocimiento: Una oportunidad para desarrollar al ciudadano, la organización, la sociedad y el país* En Cuadernos de Posgrado, N° 25. Venezuela, Caracas: Edit. CEAP FaCES UCV, pp. 9-26.
- — (2007): *Diseño y Rediseño de Organizaciones y Empresas en Red*. Ponencia Universidad Mayor de San Andrés, Charla en la Maestría en Gerencia Estratégica en Tecnologías y Sistemas de Información; La Paz, Bolivia, septiembre 2007.
- — (2008): *Arquitectura Organizacional para la Implantación exitosa del E-Learning*. Ponencia para el XI Simposio Internacional de Ingeniería Industrial de la Universidad de Sonora; Hermosillo, México, marzo 2008.
- — (2008): *Desarrollo de los contenidos para promover un mejor aprendizaje en la Web*. Ponencia aceptada para la IV Reunión Internacional de Gestión de Investigación y Desarrollo AIGID; Tijuana, México, mayo 2008.
- — (2007): *Arquitectura de Información para Sitios Web Educativos*. Ponencia Universidad San Martín de Porras, Exposición en el Programa de Maestría de Ingeniería en Computación y Sistemas; Lima, Perú, septiembre 2007.

- — (2013). *La gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas de consultoría gerencia*” Conferencia dictada en la VII Jornada de Investigación FaCES 2013. Venezuela, Caracas.
- PÁEZ Urdaneta, Iraset (1992). *Gestión de la Inteligencia, Aprendizaje Tecnológico y Modernización del Trabajo Informacional. Retos y oportunidades*. Venezuela, Caracas: Ediciones Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar – Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas.
- PAGÉS, Juan Claudio (2000). “Gerencia del Conocimiento. Cómo convertir su empresa en una organización inteligente” En *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI*, Venezuela, Caracas: Edit. Unimet.
- PARRA, Gabriel (2006). *Educación, Reforma y Sociedad del Conocimiento*. Venezuela, Caracas: Ediciones IESALC / UNESCO.
- PARRA, Iván Darío (2004). *Los Modernos Alquimistas: Epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Colombia, Bogotá: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen y ROMHARDT, Kai (2001). *Administre el Conocimiento. Los pilares para el éxito*. México, D.F.: Edit. Prentice Hall.
- RIBEIRO, Lair (2001). “Optimización del cerebro en aprendizaje. Aplicación práctica para el liderazgo” En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Fonciéd.
- RÚA, Nelson (2006). La globalización del conocimiento científico-tecnológico y su impacto sobre la innovación en los países menos desarrollados. Artículo recuperado de <http://www.oei.es/memoriasctsi/mesa6/m06p28.pdf> el 15 de enero de 2013.

- ROOS, Johan; ROOS, Göran; DRAGONETTI, Nicola y EDVINSON, Leif (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. España, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- SÁIZ, L., De ARMIÑO, C. y MANZANEDO, M. (2010). Las taxonomías de modelos de gestión del conocimiento: Revisión, análisis y nuevas propuestas. Artículo recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/KNOWLEDGE_MANAGEMENT//837-846.pdf el 15 enero de 2013.
- SANCHEZ, Ron y HEENE, Aimé; editores (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. UK, London: John Wiley & Sons, Inc.
- SENGE, Peter (1992). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. España, Barcelona: Ediciones Gránica, S.A.
- SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; ROBERTS, Charlotte y KLEINER, Art (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España, Barcelona: Ediciones Gránica, S.A.
- TIWANA, Amrit (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. USA, NJ: Edit. Prentice Hall.
- TOBIN, Daniel (1998). *The knowledge – Enable Organization. Moving from “training” to “learning” to meet business goals*. USA, New York: Amacom (American Management Association).
- VALDÉS, Luigi (2000). *Conocimiento es Futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. México: Editorial CCTC.
- VENTOCILLA, Eleodoro. (2000). “Gerencia del Conocimiento y Formación de Capital” En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Fonciéd.

- — (2001). “Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional” En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Foncied.
- VESTAL, Wesley (2001). “Estrategias para potenciar el conocimiento” En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Foncied.
- WENGER, Etienne (1999). *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*. UK, Cambridge: Cambridge University Press.
- YAMAUI, Laskmit (2000). “Un Enfoque Práctico de Gerencia del Conocimiento” En *Gerencia del Conocimiento: Potenciando el Capital Intelectual para Crear Valor*. Venezuela, Caracas: Edit. Foncied.

7.5 Metodología de la Investigación.

- ARIAS, Fidias (1997). *El proyecto de Investigación*. Venezuela, Caracas: Editorial Episteme.
- BALESTRINI, Mirian (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Venezuela, Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- BARRERA, Marcos (2008). *Modelos epistémicos en investigación y educación*. Venezuela, Caracas: Ediciones Quirón.
- BERICAT, Eduardo (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. España, Barcelona: Editorial Ariel.
- BERNAL, César (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia, Bogotá: Editorial Pearson.
- CERDA, Hugo (1995). *Los elementos de la investigación*. Colombia, Bogotá: Editorial El Buho.

- CISNEROS, César (2009). “El Encuentro entre Metodología y Tecnología en la Investigación Cualitativa” En *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*. México, D.F.: Editorial Cengage Learning, pp. 211-234.
- — (2003). Análisis Cualitativo Asistido por Computadora. Artículo recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86819565014> el 15 de marzo de 2014.
- COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, FaCES, UCV(2009).*Lineamientos para la elaboración de proyectos y documentos finales de Trabajos de Grado en el Postgrado en Ciencias Administrativas*. Venezuela, Caracas: Ediciones Río Orituco.
- DENZIN, Norman K. y LINCOLN, Yvonna (2012). *El Campo de la Investigación Cualitativa*. España, Madrid: Editorial Gedisa.
- FERNÁNDEZ, Armida (2013). “Hermenéutica y la Teoría Fundada: Desde una perspectiva interpretativa y explicativa en la investigación y la gerencia” En *La Gerencia del Siglo XXI en Venezuela*. Venezuela, Caracas: Imprenta Nacional y Gaceta Oficial, pp. 181-212.
- FERNÁNDEZ DE SILVA, Inés (2007). *Diccionario de Investigación. Una comprensión holística*. Venezuela, Caracas: Ediciones Quirón.
- GRATEROL, Esmelin (2014). *Criterios para la Elaboración del Trabajo Especial y de Grado*. Venezuela, Caracas: Imprenta Nacional y Gaceta Oficial.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIOSampieri, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Edit. McGraw-Hill.
- KORNBLIT, Ana Lía (Coord.) (2004). “Introducción” En *Metodologías Cualitativas en Ciencias Sociales: Modelos y Procedimientos de Análisis*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Biblos Metodología, pp. 9-33.

- PÉREZ SERRANO, G. (1994). *Investigación cualitativa I. Restos e interrogantes*. España, Madrid: Editorial La Muralla.
- ROJAS, Raúl (1995). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, D.F.: Editorial Plaza y Valdés.
- STRAUSS, Anselm y CORBIN, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia, Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- VALLÉS, Miguel (1997). *Técnicas cualitativas de Investigación Social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. España, Madrid: Editorial Síntesis.
- WOLCOTT, Harry (2003). *Mejorar la escritura de la investigación cualitativa*. Colombia, Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

7.6 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

- CLERI, Carlos (2007). *El libro de las PyMEs*. España, Barcelona: Ediciones Gránica, S.A.
- DE ALMEIDA, Jonathan (2008). *PyMEs: Requisitos legales y organización en Venezuela*. Venezuela, Caracas: Ediciones Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES), Universidad Central de Venezuela.
- MICHELLI, Marco (2007). *PyMEs: Instrumento especial de la recuperación económica*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- PÁEZ, Tomás (editor) (s/f). *Observatorio PyME: Estudio de la pequeña y mediana empresa en Venezuela y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación*. Venezuela, Caracas: Editorial Ceatpro.

- — (coord.) (2006). *Observatorio PyME: Estudio de la pequeña y mediana empresa en Venezuela*. Venezuela, Caracas: Editorial Corporación Andina de Fomento.
- —(2008). *Nuevas tecnologías de información en las PyME*. Venezuela, Caracas: Editorial CEC, S.A. Libros de El Nacional.
- PÁEZ, Tomás; MORENO, Jonathan & ITRIAGO, Dagoberto (2009). *El plan de negocios para las PyME*. Venezuela, Caracas: Editorial CEC, S.A. Libros de El Nacional.
- RODRÍGUEZ, Francisco (2008). *El cliente, la clave del éxito para las PyME*. Venezuela, Caracas: Editorial CEC, S.A. Libros de El Nacional.
- VENTOCILLA, Eleodoro (2004). *La creación de valor y las PyMEs*. Artículo disponible en la página web <http://www.dkvgroup.com>.

7.7 Tecnología de Información y de Comunicación.

- CASTELLS, Manuel (1999). *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. México, D.F.: Siglo XXI Editores.
- —(2001). *La Galaxia Internet*. España, Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A.
- CEBRIÁN, Juan (2000). *La red*. España, Madrid: Editorial Punto de Lectura.
- DE KERCKHOVE, Derrick (1999). *Inteligencias en conexión: Hacia una sociedad de la web*. España, Barcelona: Editorial Gedisa
- DÜRSTELER, Juan C. (2003). *Visualización de información*. España, Barcelona: Editorial Gestión 2000.com.
- ECHEVERRÍA, Javier (2000). *Un Mundo Virtual*. España, Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A.

- GARCÍA MANZANEDO, José (2003). *El e-Learning en España. Modelos actuales y tendencias de actuación*. España: Edit. Colección EOI Tecnología e Innovación.
- GATES, Bill (1999). *Los Negocios en la Era Digital. Como adaptar la tecnología informática para obtener el mayor beneficio*. España, Barcelona: Plaza & Janés Editores, S.A.
- HECHT, Alejandro (2002). *Reflexiones Gerenciales para la Economía Digital. ¿Nuevos espacios para competir?* Venezuela, Caracas: Editorial Melvin.
- JOYANES, Luis (1997). *Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital*. España, Madrid: Edit. Mc Graw-Hill.
- LEVY, Pierre (1999). *¿Qué es lo virtual?* España, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- MUÑOZ, J., Juan (2003). *Análisis cualitativo de datos textuales con Atlas/ti*. Publicación digital disponible en <http://www.ugr.es/~textinfor/documentos/manualatlas.pdf>, consultada el 29 julio 2013.
- NEGROPONTE, Nicholas (1995). *El mundo digital*. España, Barcelona: Ediciones B, S.A.
- OLIVERA, Ángel (2012). “Parques Científicos y Tecnológicos en Internet (e-Parks)” Conferencia dictada en la *VI Jornada de Investigación FaCES 2011 Conectando Ideas para la Sociedad*. Venezuela, Caracas.
- PÁEZ, Tomás (2008). *Nuevas tecnologías de información en las PyME*. Venezuela, Caracas: Editorial CEC, S.A. Libros de El Nacional.
- RHEINGOLD, Howard (2004). *Multitudes inteligentes: La próxima revolución social*. España, Barcelona: Editorial Gedisa.

- SCIENTIFIC SOFTWARE DEVELOPMENT(2009). *Atlas.ti v 6.0, Folleto*. Publicación digital disponible en http://www.atlasti.com/uploads/media/atlas.ti6_brochure_2009_es.pdf, consultada el 29 julio 2013.
- SCIENTIFIC SOFTWARE DEVELOPMENT(2010). *Atlas.ti 6, Guía rápida*. Publicación digital disponible en http://www.atlasti.com/uploads/media/QuickTour_a6_es_01.pdf, consultada el 29 julio 2013.
- SILVIO, José (2000). *La Virtualización de la Universidad*. Venezuela, Caracas: Ediciones IESALC / UNESCO.
- TAPSCOTT, Dan (1997). *La Economía Digital. Las nuevas oportunidades y peligros en un mundo empresarial y personal interconectado en red*. Colombia, Bogotá: Edit. Mc Graw-Hill.

7.8 Tesis Doctorales

- ALBORS, José (1999). *Determinación de los factores que caracterizan a la PYME innovadora española*. Tesis para el Título de Doctor, Universidad Politécnica de Madrid; Madrid, España. (Disponible en <http://oa.upm.es/788/>).
- CRISTINI, Rosanna (2011). *Creación y Conversión del Conocimiento Administrativo: De las Teorías Administrativas de la Modernidad y la Postmodernidad*. Tesis para optar el Grado de Doctor en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela; Caracas, Venezuela.
- CHECA, Fernando (2010). *Creación y transferencia de conocimiento mediante la Web 2.0: Blogs y microblogs en el ámbito educativo*. Tesis para el Título de Doctor en Informática, Universidad Pontificia de Salamanca;

Salamanca, España. (Disponible en <http://edusol.info/es/bitacora/creacion-transferencia-conocimiento-mediante-utilizacion-tecnologias-web-20-tesis-doctoral->).

- FERIA, Víctor (2009). *Propuesta de un modelo de transferencia de conocimiento científico-tecnológico en México*. Tesis para el Título de Doctor, Universidad Politécnica de Valencia; Valencia, España. (Disponible en <http://victorferiap.tech.officelive.com/TesDoc.aspx>).
- FONG, Carlos (2002). *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de la ventaja competitiva sustentable en las PyMEs*. Tesis para el Título de Doctor, Universidad Autónoma de Barcelona; Barcelona, España. (Disponible en http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-1202103-144211/cfg1de1.pdf).
- FONNEGRA, Ana (2008). *Aproximación a un modelo de gestión del conocimiento empresas intersectoriales en Venezuela, estado Carabobo, coyuntura 2003 – 2008*. Tesis para el Título Doctora en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad Central de Venezuela.
- FRISS, Inés (2003). *Modelo para la Creación de Entornos de Aprendizaje basados en técnicas de Gestión del Conocimiento*. Tesis para el Título de Doctora en Ingeniería Informática, Universidad Politécnica de Madrid; Madrid, España. (Disponible en <http://www.ort.edu.uy/fi/pdf/Tesis.pdf>).
- GONZÁLEZ, Ligia (2014). *Modelo de Sustentación Gerencial para las PyMEs en Venezuela en el Contexto de la Complejidad Organizacional del Siglo XXI*. Tesis para el Grado de Doctor en Gerencia, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela; Caracas, Venezuela.

- GRANGEL, Reyes (2007). *Propuesta para el Modelado del Conocimiento Empresarial*. Tesis para el Título de Doctor en Sistemas Informáticos Avanzados, Universitat Jaume I; Castellón de la Plana, Valencia, España. (Disponible en <http://www3.uji.es/~grangel/tesisGrangel.pdf>).
- HERNÁNDEZ, Eladio (2008). *Democracia de Ciudadanos hacia las Comunidades de Conocimientos*. Tesis para el Título de Doctor en Ciencias Políticas, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad Central de Venezuela.
- HERRERO, Emiliano (2004). *Aportaciones de las ciencias humanas a la consultoría integrada de procesos para impulsar el desarrollo y planteamiento estratégico de las organizaciones*. Tesis para el Título de Doctor, Universidad Complutense de Madrid; Madrid, España. (Disponible en <http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/5/S5010501.pdf>).
- LÓPEZ, Nilsia (2006). *Un Enfoque Pluriparadigmático para la Competitividad Inspirada en la Innovación de las PyMEs en la PostModernidad*. Tesis para el Título de Doctora en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez y Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal, Edo. Táchira, Venezuela. (Disponible en <http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/index.htm>).
- MARIMON, Frederic (2003). *La consultoría especializada en ISO 9000 en Cataluña: calidad del servicio y beneficios*. Tesis para el Título de Doctora en Ingeniería Industrial, Universidad de Girona; Catalunya, España. (Disponible en <http://www.tesisenred.net/TDX-0414104-110224>).
- MAS, Marta (2009). *Modelo de sistema basado en los factores clave para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría*. Tesis para el Título de Doctora en Organización de Empresas, Universitat Politècnica de Catalunya;

Catalunya, España. (Disponible en <http://www.tesisenred.net/TDX-0729110-121028>).

- MORENO, Hildamar (2004). *Producción de conocimiento en la universidad: Estrategias para el cambio hacia un nuevo paradigma*. Tesis para el Título de Doctor en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Central de Venezuela; Caracas, Venezuela.
- SEGARRA, Mercedes (2006). *Estudio de la Naturaleza Estratégica del Conocimiento y las Capacidades de Gestión del Conocimiento: Aplicación a Empresas Innovadoras de Base Tecnológica*. Tesis para el Título de Doctor, Universitat Jaume I; Castellón de la Plana, Valencia, España. (Disponible en http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0215107-142705//segarra.pdf).
- TOHÁ, Juan (2006). *Educación, Comunicación para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento: Estudios de caso de los Modelos de Sociedad de la Información de Finlandia e Irlanda*. Tesis para el Título de Doctor, Universidad Autónoma de Barcelona; Barcelona, España. (Disponible en http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0629107-154502/jjtl1de1.pdf).

7.9 Varios.

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2010). *Manual de Publicaciones*. México, D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- CALVO, Baca, E. (2010). *Terminología Jurídica Venezolana*. Venezuela, Caracas: Ediciones Libra.
- INSTITUTO CERVANTES (2007). *Saber escribir*. Colombia, Bogotá: Editora Aguilar.

- INSTITUTO CERVANTES (2008). *Saber hablar*. Colombia, Bogotá: Editora Aguilar.
- PANAPO (2005). *Diccionario Latino – Español / Español – Latino*. Venezuela, Caracas: Editorial Panapo.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. Publicado en <http://www.rae.es/rae.html>.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2010). *Nueva gramática de la lengua española*. Colombia, Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- ROJAS, Raúl (2001). *El arte de hablar y escribir: Experiencias y recomendaciones*. México: D.F.: Editorial Plaza y Valdez.

8. Sitios web consultados.

8.1 Consultores y Empresas Consultoras.

- <http://antonorsi.com> (Soc. Marcel Antonorsi)
- <http://tomaspaez.com> (Dr. Tomás Páez Bravo)
- <http://adecco.com> (Adecco Group)
- <http://www.accenture.com> (Accenture)
- <http://www.adlittle.com> (Arthur D Little)
- <http://www.boozallen.com> (Booz Allen)
- <http://www.deloitte.com> (DeloitteTouche Tohmatsu)
- <http://www.dkvgroup.com> (DKV Group)
- <http://www.ey.com> (Ernst & Young)
- <http://www.haygroup.com> (Hay Group)
- <http://www.kepner-tregoe.com> (Kepner – Tregoe)
- <http://www.kpmg.com> (KPMG)
- <http://www.mckinsey.com> (McKinsey)
- <http://www.pwc.com> (Pricewaterhouse Coopers)

8.2 Empresas de Tecnología de Información y de Comunicación.

- <http://www.atlasti.com> (Atlas.ti)
- <http://www.hp.com> (Hewlett – Packard)
- <http://www.ibm.com> (International Business Machines)
- <http://www.microsoft.com> (Microsoft)
- <http://www.oracle.com> (Oracle)

- <http://www.sap.com> (SAP AG)
- <Http://www.sas.com> (SAS Institute)

8.3 Instituciones Privadas y No Gubernamentales.

- <http://www.asociacion-aece.es> (Asociación Española de Consultores de Empresas)
- <http://cavedatos.net> (Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de Información CAVEDATOS)
- <http://cnec.org.mx> (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, México)
- <http://fidic.org> (International Federation of Consulting Engineering FIDIC)
- <http://redsocvzla.tripod.com> (Red Venezolana de Sociología de Organizaciones RVSO, Observatorio para las PyME venezolanas)
- <http://scc.com.co/scc> (Sociedad Colombiana de Consultoría, Colombia)
- <http://venezuela.unfpa.org> (Fondo de las Naciones Unidas para la Población)
- <http://www.aecra.com.ar> (Asociación Argentina de Consultoría, Argentina)
- <http://www.aic.cl> (Asociación de Empresas Consultoras de Ingeniería, Chile)
- <http://www.apcpyme.org.pe> (Asociación Peruana de Consultores para las PYME, Perú)
- <http://www.asociacionconsultar.org> (Asociación de Consultores de Colombia, CONSULTAR)
- <http://www.ave.org.ve> (Asociación Venezolana de Ejecutivos AVE)
- <http://www.cadeci.org.ar> (Cámara Argentina de Consultoras de Ingeniería, Argentina)

- <http://www.cavecon.org.ve> (Cámara Venezolana de Empresas Consultoras CAVECON)
- <http://www.colegioconsultores.cl> (Colegio de Consultores de Chile)
- <http://www.conapri.org> (Consejo Nacional de Promoción de Inversiones)
- <http://www.conindustria.org> (Confederación Venezolana de Industriales CONINDUSTRIA)
- <http://www.coninpymeconsultores.org> (Servicios de CONINDUSTRIA para el desarrollo las PyMEs)
- <http://www.consultoras.org> (Asociación Española de Empresas de Consultoría, España)
- <http://www.especialistas.de> (Red Internacional de Consultores RIC)
- <http://www.fepac.org> (Federación Panamericana de Consultores FEPAC)
- <http://www.fundes.org> (Fundación para el Desarrollo Sostenible FUNDES)
- <http://www.oas.org/es> (Organización de los Estados Americanos OEA).
- <http://www.pnud.org.ve> (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
- <http://www.redalyc.org> (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)
- <http://www.redclara.net> (Cooperación Latino Americana de Redes Avanzadas, RedClara)

8.4 Instituciones Públicas Venezolanas.

- <http://www.cgr.gob.ve> (Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela)
- <http://www.fonpyme.gob.ve> (Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa FONYPYME)
- <http://www.inapymi.gob.ve> (Instituto de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria INAPyMI).
- <http://www.mcti.gob.ve> (Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Innovación MPPCTI)
- <http://www.minamb.gob.ve> (Ministerio del Poder Popular para el Ambiente)
- <http://www.mincomercio.gob.ve> (Ministerio del Poder Popular para el Comercio)
- <http://www.mpd.gob.ve> (Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas)
- <http://www.sencamer.gob.ve> (Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos SENCAMER)
- <http://www.snc.gob.ve> (Servicio Nacional de Contrataciones SNC)
- <http://www.sogampi.gob.ve> (Sociedad Nacional de Garantías Recíprocas)

8.5 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).

- <http://latinpymes.com> (Centro desarrollo para las PyME)
- <http://pymesve.wordpress.com> (PyMEs Venezuela)
- <http://www.consultoria-pyme.com> (Consultoría PyME)
- <http://www.emprendepyme.net> (Emprende PyME)
- <http://www.fundapymes.com/blog/tag/credito-pyme> (Funda PyMEs)

- <http://www.ideasparapymes.com> (Ideas PyMEs)
- <http://www.infoem.com.ve>(INFOEM Instituto Internacional de Formación Empresarial)
- <http://www.infomipyme.com> (Información Mi PyME)
- <http://www.institutopyme.org> (Instituto PyME)
- <http://www.revistainternacionalpyme.org> (Revista internacional sobre las PyME)
- <http://www.revistapyme.com> (Revista PyME)
- <http://www.revistatodopyme.es> (Revista Todo PyME)
- <http://www.mipyme.org> (Mi PyME)
- <http://www.muypymes.com> (Muy PyMEs)
- <http://www.negociopyme.com.ve> (Negocio PyME)
- <http://www.pulsopyme.com> (Pulso PyME)
- <http://www.pymempresario.com> (PyME Empresario)
- <http://www.tecnologiapyme.com> (Tecnología PyME)

8.6 Servicios públicos en Internet

- <http://www.youtube.com/watch?v=rA6eMo9culg&feature=c4-overview-vl&list=PL8CTEdsSSmZFqxARSEc5y5jwYJueWYRK6>. Video tutorial del software Atlas.ti, Introducción, consultado el 27 julio 2013.
- <http://www.youtube.com/watch?v=Lf3TJAQg-al>. Video tutorial del software Atlas.ti, Iniciando y abriendo proyectos, consultado el 27 julio 2013.
- http://www.youtube.com/watch?v=hpS3_YSXybs. Video tutorial del software Atlas.ti, Editor de la Unidad Hermenéutica, consultado el 27 julio 2013.

- <http://www.youtube.com/watch?v=VXSJz8dG11E>. Video tutorial del software Atlas.ti, Asignando Documentos, consultado el 27 julio 2013.
- <http://www.youtube.com/watch?v=VhmkxF6LqJU>. Video tutorial del software Atlas.ti, Creando y asignando Códigos, consultado el 27 julio 2013.

Anexos

Anexo 1: Instrumentos utilizados en la recopilación de información

Guía para las Encuestas y Entrevistas del Tipo No Estructurado – Actores del entorno	
Objetivo	Recopilar información relacionada con la Gestión del Conocimiento, PyMEs venezolanas y la consultoría de empresas.
Público Meta	Actores del entorno de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.
Audiencia	Individual o en grupo de hasta tres (3) personas.
Perfil del Informante Representativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivos y ejecutivos de instituciones y empresas venezolanas contratantes de servicios de consultoría ▪ Directivos de organismos o instituciones gubernamentales vinculadas a las PyMEs venezolanas y/o consultoría de empresas. ▪ Directivos de organismos o instituciones privadas sin fines de lucro vinculadas a las PyMEs y/o consultoría de empresas. ▪ Autoridades y directivos de la comunidad académica y científica venezolana. ▪ Representantes acreditados de la sociedad venezolana.
Forma de selección del Informante	<p>Uno de los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel jerárquico. ▪ Experticia. ▪ Autoría en publicaciones sobre la materia. ▪ Referencias personales. ▪ Interés en colaborar.
Tipo de Encuesta / Entrevista	No estructurada, preguntas abiertas, sin un orden establecido y formuladas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.
Duración aproximada	Sesenta (60) minutos.
Preguntas a formular durante la Encuesta / Entrevista No Estructurada	<p>Gestión del Conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo define conocimiento? ▪ Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento? ▪ ¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización? ▪ Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, ¿explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones? ▪ ¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora? ▪ ¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?

Guía para Las Encuestas y Entrevistas del Tipo No Estructurado – Actores del entorno (Continuación)	
Preguntas a formular durante la Encuesta / Entrevista No Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento? ▪ En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento? En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento? ▪ ¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento? ▪ Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar? <p>PyMEs venezolanas de la consultoría de empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener? ▪ ¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esa misma actividad? ▪ Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta? ▪ Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta? ▪ ¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas? ▪ ¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son competitivas? ▪ ¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría. ▪ ¿Cree que el sector privado que operan en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría. ▪ Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?

Guía para Las Encuestas y Entrevistas del Tipo No Estructurado – Actores directos	
Objetivo	Recopilar información de los informantes en relación a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.
Público Meta	Actores directos de PyMEs venezolanas prestadoras de servicios a terceros en consultoría de empresas.
Audiencia	Individual o en grupo de hasta tres (3) personas.
Perfil del Informante Representativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directivos y ejecutivos de PyMEs venezolanas de consultoría de empresas. ▪ Líderes de proyectos de PyMEs venezolanas de consultoría de empresas. ▪ Profesionales de PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.
Forma de selección del Informante	<p>Uno de los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel jerárquico. ▪ Experticia. ▪ Autoría en publicaciones en la materia. ▪ Referencias personales. ▪ Interés en colaborar.
Tipo de Encuesta / Entrevista	No estructurada, preguntas abiertas, sin un orden establecido y formuladas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.
Duración aproximada	Sesenta (60) minutos.
Preguntas a formular durante la Encuesta / Entrevista No Estructurada	<p>Gestión del Conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo define conocimiento? ▪ Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento? ▪ ¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización? ▪ Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, ¿explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones? ▪ ¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora? ▪ ¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento? ▪ En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento? ▪ En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?

Guía para Las Encuestas y Entrevistas del Tipo No Estructurado – Actores directos (Continuación)	
Preguntas a formular durante la Encuesta / Entrevistas No Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento? ▪ ¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento? ▪ Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar? <p>PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas (PyMEs CE)? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener? ▪ En los últimos años las PyMEs CE, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento? ▪ En la actualidad, ¿las PyMEs CE están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría? ▪ ¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs CE modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento? ▪ ¿Qué roles deberán tener los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs CE en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento? ▪ En las PyMEs CE, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento? ▪ En las PyMEs CE, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles sí? ¿Cuáles no? ▪ En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs CE? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener? ▪ ¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMEs CE para impulsar su productividad y su competitividad? ▪ En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs CE que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo? ▪ Respecto al tema de las PyMEs CE, ¿tiene algo que quiera agregar?

Anexo 2: Informantes de las entrevistas

Informante	Código
Informantes de la Comunidad Académica	
P17: Consultor independiente en gestión tecnológica y emprendimiento en Lima, Perú. Director Centro de Innovación y Emprendimiento, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú	I017
P18: Consultor en Gerencia y Productividad en Puebla, México. Profesor en Gerencia y Tecnología en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México	I018
P19: Coordinador del Doctorado en Gerencia CEAP FaCES UCV	I019
P20: Consultora independiente en Gestión del Conocimiento, Innovación y Tecnología de Información. Coordinadora Maestría en Gerencia de Sistemas, UNIMET. Profesora PreGrado y PostGrado UCAB y UNIMET	I020
Informantes Contratantes de Servicios de Consultoría	
P01: Excontratante de servicios de consultoría en Cantv	I001
P11: Excontratante de servicios de consultoría en La Electricidad de Caracas	I011
P14: Contratante de servicios de consultoría en el MPPPym	I014
P16: Excontratante de consultoría en La Electricidad de Caracas	I016
Informantes Consultores	
P02: Socio Director de Lara Marambio & Asociados (Deloitte Touche Tohmatsu en Venezuela)	I002
P03: Socio Director de DKV Asociados, PyME venezolana consultora de empresas	I003
P04: Director Comercial y de Consultoría en ZTE de Venezuela	I004
P05: Consultor independiente en Gerencia y Tecnología de Información	I005
P06: Consultor independiente en Gerencia y Tecnología de Información	I006
P07: Consultor independiente en E-Learning, Calgary, Canadá	I007
P08: Socio Director de Espiñeira, Pacheco y Asociados (Pricewaterhouse Coopers en Venezuela)	I008
P09: Consultora en Gerencia y Tecnología de Información, Madrid, España	I009
P10: Consultor independiente en Gerencia	I010
P12: Consultor independiente en Gerencia	I012
P13: Consultora independiente en Mercadeo e Imagen Corporativa	I013
P15: Consultora independiente en Mercadeo y Ventas	I015
P21: Ángel Olivera (Observaciones de campo)	I021
P22: Consultor en Implementación y Soporte Técnico en Oracle Corporation, USA	I022

Anexo 3: Entrevistas de Informantes - Comunidad Académica

Informante P17

Consultor independiente en gestión tecnológica y emprendimiento
Director Centro de Innovación y Emprendimiento, Universidad Nacional Mayor de San
Marcos, Lima, Perú
Doctor en Ciencias Administrativas en la UNMSM, Lima, Perú

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
El conocimiento es el resultado del aprendizaje que puede ser vendido, sin ser perdido por el vendedor
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
La gestión del conocimiento, en una organización, comprende prácticas, comportamientos, procedimientos, para mantener e incrementar la ventaja competitiva.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
A través de las actividades de generación, transformación y uso, los cuales generan valor futuro y ventaja competitiva
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
Indudablemente, la teoría de los recursos y capacidades explica la necesidad de la gestión del conocimiento para mejorar el desempeño de la organización.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Existen 2 diferencias: ahora el conocimiento se concibe como un activo, a través de la búsqueda de conocimiento valioso y el conocimiento ahora es visto como un proceso para gestionarlo eficazmente.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Los factores clave son: interacción entre miembros y grupos de una organización, aprendizaje organizacional, innovación, integración del conocimiento.
- **¿Cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Indudablemente, desde el punto de vista académico algunos investigadores están más centrados en las tecnologías de información y comunicación, ofreciendo guías para gestionar, en cambio, las consultoras son más normativas, ya que su objetivo es buscar herramientas de gestión del conocimiento que permitan ayudar a las organizaciones.
- **¿Conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
Muchos: Grant (1997), Kogut y Zander (1992), Hedlund (1994).
- **¿Conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Dentro del grupo de las consultoras tenemos a Pricewaterhouse Coopers, Ernest & Young, McKinsey.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Los enfoques de la gestión del conocimiento centrados en las TICs como Quinn (1996), otros centrados en el factor humano, como von Krogh (1998).

- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Los enfoques son escuelas de conocimiento basados en la teoría del conocimiento, en la creación de conocimiento y en la gestión del conocimiento.

Preguntas sobre PyMEs consultoras de empresas.

- **¿Cree que se justifican las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Las consultoras de Pymes deben estar centradas en buscar herramientas de gestión del conocimiento, que permitan ayudar a integrar y aplicar el conocimiento eficazmente.
- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs de esa misma actividad?**
Básicamente, se debe pensar en implementar herramientas en función de los recursos y capacidades de la organización, Uno de los mecanismos es el aprendizaje organizacional que propicia la formación de personas que compartan el conocimiento tácito y explícito, encargándose la organización de integrarlas y aplicarlas.
- **Para que una PyME de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
Deben tener especialistas en inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica.
- **Para que una PyME de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
Deben disponer de lecciones aprendidas, de la sistematización de un modelo aplicado.
- **¿Cree que las PyMEs actuales son productivas?**
Sí, las PyMEs, tienen usualmente negocios productivos y su valor diferenciador es el conocimiento del mercado
- **¿Cree que las PyMEs actuales son competitivas?**
Las PyMEs actuales son escasamente competitivas por su ventaja comparativa reducida, en calidad y diseño de productos y/o servicios.
- **¿Cree que el sector público cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**
El sector público, tiene sus rutinas de trabajo establecidas, y normalmente busca dinamizar sus procesos a través de la gestión del conocimiento.
- **¿Cree que el sector privado cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**
La consultora en este caso, debe mostrar estrategias de gestión del conocimiento que permita redireccionar las políticas y prácticas empresariales.
- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Las consultoras de PyMEs deben evaluar su capital intelectual, en personal, medios estructurales (prácticas, procedimientos, software) y relaciones con empresas.

Informante P18

Consultor en Gerencia y Productividad en Puebla, México
Profesor en Gerencia y Tecnología en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,
México
Cursante de Doctorado en Educación y Nuevas Tecnologías, Puebla México

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Todo aquello que permite descubrir algo nuevo y que se acumula para ponerse al servicio del hombre
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
Ayudar al crecimiento y desarrollo de las organizaciones ya sea con nueva tecnología o bien con nuevos métodos de trabajo
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
De dos maneras, una para generar nuevos productos y otra para dar un mejor trato a los colaboradores
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
En mi opinión No, ya que dichas teorías se vuelven muy mecánicas y dejar a un lado el enfoque sistémico, el cual determina aunque uno no lo quiera el funcionamiento de cada sistema incluyendo las organizaciones.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
En mi opinión creo que solo es un poco de estilo y desarrollo humano, ya no existe el látigo pero en cambio existe el abuso patronal y la desigualdad en salarios.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Primeramente la educación, el desarrollo humano, y la metodología de la investigación por un lado, y por otro el apoyo e interés que los gobiernos tengan en desarrollar nuevo conocimiento, lo cual nos regresa a lo que quieren invertir en educación.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Yo creo que cualquier país, si se lo propone está listo hacer gestión del conocimiento
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
No.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Que es un pilar para el desarrollo de los países.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **¿Cree que se justifican las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
No. Yo creo que los consultores constituyen células de apoyo empresarial que pueden tratarse como pymes, pero no son en sí una empresa más que en la forma administrativa.
- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas locales y las transnacionales que trabajan como consultoras de empresas frente a las PyMEs de esa misma actividad?**
No lo sé, requeriría vivir en Venezuela para poder formarme una opinión al respecto.
- **Para que una PyME de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
- **Para que una PyME de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
- **¿Cree que las PyMEs actuales de consultoría de empresas son productivas?**
- **¿Cree que las PyMEs actuales de consultoría de empresas son competitivas?**
Las 4 preguntas anteriores no puedo contestarlas, en mi opinión, una consultora no es una empresa, puede generar dividendos pero no puede tener una estructura de empresa, ya que su producto es muy dependiente de quien tenga un determinado tipo de conocimiento y pierde la versatilidad de adaptarse ante nuevos retos.
- **¿Cree que el sector público cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**
No.
¿Cree que el sector privado cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.
No.
- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
No.

Informante P19

Coordinador del Doctorado en Gerencia PostGrado Ciencias Administrativas CEAP FaCES
UCV
Ex Vice Rector Administrativo UCV
Doctor en Ciencias Sociales

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Acumulación de saberes teóricos y prácticos.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
Administrar saberes acumulados.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
De manera gradual y oportuna.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
No.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Ahora se sabe que existe.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Programación y seguimiento.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
No.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
No.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
No.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Si se justifican para asesorar los procesos empresariales.
- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**
Han incorporado algunos elementos tecnológicos.

- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**
NA.
- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**
En sus propios líderes.
- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**
Roles de educador, asesor y comunicador.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**
El de planificación, emprendimiento y control.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**
Diferente.
- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**
NA.
- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**
De forma planificada y con iniciativas.
- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**
Si.
- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Es un tema de interés. Las PyMEs de consultoría pueden colaborar con el desarrollo empresarial en Venezuela.

Informante P20

Consultora independiente en Gestión del Conocimiento, Innovación y Tecnología de
Información,
Coordinadora Maestría en Gerencia de Sistemas, UNIMET
Profesora PreGrado y PostGrado UCAB y UNIMET
Doctora en Sistemas de Información en la Empresa, Universidad Politécnica de Madrid,
España

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Identificación, preservación y uso del conocimiento en beneficio de la organización.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
Indispensable para las organizaciones, indiferentemente de su tamaño. Es clave para la innovación.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
Depende de la organización.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
No le dan la importancia debida.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Si, cada vez se cree más en ella y se innova en la forma de manejarla, no sólo pensando en las TICs.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
La gente, el valor estratégico y la comunicación adecuada a la organización.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Si aunque no lo hacemos del todo.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
Si.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Si.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Si.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Sería bueno integrar los avances en GC en Venezuela.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Si, son excelentes como apoyo a los cambios en la organización.

- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esa misma actividad?**
Las PyMEs tienen menos respaldo financiero y traen experiencias exitosas más diversas pero carecen de la sensibilidad a los casos particulares que si la tienen las PyMEs.
- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
El cliente no es solo una oportunidad para generar ingresos, cada cliente es una oportunidad para contribuir con el desarrollo del país a través del conocimiento.
- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
Compromiso, honestidad, ética y constancia.
- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas?**
Si.
- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son competitivas?**
Si.
- **¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**
No.
- **¿Cree que el sector privado que operan en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**
No.
- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Importancia de generar gremios que faciliten el intercambio de experiencias.

Anexo 4: Entrevistas de Informantes - Contratantes de Servicios de Consultoría

Informante P01

Consultor independiente en Finanzas y Gerencia
Excontratante de servicios de consultoría en Cantv
Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Cursante del Doctorado en Gestión de Investigación y Desarrollo en CEAP FaCES UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Toda información organizada y sistematizada sobre el entorno del ser humano.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
La relación entre el hombre económico en sus funciones dentro de la organización y comprensión sobre los diversos problemas funcionales como producción, distribución, venta, administración de recursos y la consecuente toma de decisiones.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
Como un sistema de aprendizaje y desarrollo de las habilidades, destrezas, información y manejo de la tecnología en función de la eficiencia tanto personal y profesional.
- **Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, ¿explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
A nivel internacional, hay bastante desarrollo sobre el tema. A nivel nacional, su enfoque y desarrollo aún está muy incipiente.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Completamente. Antes se limitaba a destrezas y habilidades como fundamento de la gerencia. Hoy día ese enfoque es primitivo, la información, su cantidad y su velocidad, las innovaciones como instrumentos de trabajo, la tecnología resaltan una gran diferencia.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Hay islas de excelencia en algunas instituciones públicas y privadas. Ejemplos: Ministerio de Ciencia y Tecnología, El Metro de Caracas, Ministerio de Finanzas, BCV, Empresas Polar, Electricidad de Caracas, Cantv, algunos centros de la Academia como las Escuelas de Ingeniería, Química, Medicina. En algunas Universidades como la USB, ULA, UCV (en especial en esas escuelas o facultades nombradas).
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
Ministerio de Ciencia y Tecnología, el IVIC.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
A alguien como persona natural u organización, no.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
En Venezuela, no.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

No.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Si se justifican. Su rol debe ser asesorar a las pequeñas y medianas empresas en su formación y desarrollo
- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**
Si lo han modificado, porque hay incorporado algunas áreas como la formación de los emprendedores, la informática, la planificación estratégica.
- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**
No me consta, pero dada la anterior respuesta, deben estar aplicando técnicas métodos para gerenciar la consultoría.
- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**
Desconozco.
- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**
Tienen una gran importancia, en lograr la estabilidad, desarrollo y crecimiento de las Pymes
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**
Procesos de calidad, mercadeo digital y finanzas
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**
Cada Pymes, por tratarse de empresas familiares, su enfoque debe ser diferente.
- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**
El Gobierno Nacional, las grandes corporaciones.
- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**
Mejorando calidad, mejorando procesos, tecnificando procesos administrativos y funcionales. Mejorando el mercadeo.
- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**
Si me gustaría.
- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
No.

Informante P11

Consultor independiente en Gerencia
Excontratante de servicios de consultoría en La Electricidad de Caracas
Especialista en Recursos Humanos en el Banco Central de Venezuela
Cursante del Doctorado en Ciencias Sociales en CEAP FaCES UCV

Preguntas sobre gestión del conocimiento.

▪ **¿Cómo se define el conocimiento?**

En mi opinión es la habilidad y actitudes que en forma deliberada o emergente son aprendidas por una persona en su experiencia y que al aplicarlas con éxito en sus decisiones, quedan instaladas como hábitos de vida.

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

Dada las exigencias de una economía basada en la aplicación rápida, coordinada, alineada de información y conocimientos al proceso productivo o de servicios; así como el crecimiento y desarrollo del talento de las organizaciones, el rol actual de la gestión del conocimiento en el servir de estrategia impulsora / contribuidora clave en el mantenimiento y desarrollo sostenido de las empresas y de su talento humano en el contexto señalado.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

En términos generales, actuar sobre el conocimiento en una organización implica haber iniciado un proceso de decisión estratégica de alinear y activar procesos, actividades de la empresa; formar, desarrollar y retener talento humano en función de administrar la planificación, ejecución, evaluación, investigación y desarrollo en la identificación, selección, retención/ resguardo, transferencia, y desarrollo del conocimiento a través de su utilización sostenida en el tiempo en la gente, en la mejora e innovación de los procesos, en la atención y deleite del cliente y en la gestión financiera de la empresa (Financiamiento, inversión y planificación de las ganancias en el tiempo).

En términos concretos de gestión, las actividades de gestión el talento humano deben descansar en un soporte de refuerzo y reconocimiento de la transferencia de aprendizaje, mejoramiento de la efectividad del desempeño y desarrollo de la organización. Todo ello soportado por una estrategia de Desarrollo Organizacional de identificación, comunicación y reconocimiento de los principios, valores y desarrollo de competencias en la gente, socios de aprendizaje y de negocio de la empresa.

En igual forma, es necesario y vital que la organización haya obtenido, organizado y alineado los recursos: presupuesto, tecnología (soft, hard y brain ware), espacios, información, gente y equipos hacia el soporte sostenido de la gestión de conocimiento.

El conocimiento es el láser (Light Amplification by Stimulated Emission of Knowledge ("Ampliación del Alcance Competitivo de la Empresa por Emisión Estimulada del conocimiento"), de la tecno economía global y local en la gestión exitosa de la gente y de las organizaciones.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

En mi opinión, las teorías de administración y gerencia están en construcción, no sólo en cómo enfocar el conocimiento, sino en la finalidad y en la sustentación del uso deliberado y coordinado del conocimiento. Adicionalmente, su uso está aún centrado en la competitividad de las empresas, en la generación de ganancias y ampliación del alcance global de las empresas; así como en el desarrollo de la tecnología para el manejo del conocimiento.

Sostengo que es necesario que la gestión del conocimiento se dirija con igual énfasis en la transferencia y desarrollo del conocimiento de los trabajadores de las empresas, en especial las pequeñas y medianas empresas (consultoría y de manufactura), así como para el desarrollo y crecimiento de los ciudadanos de este país. Ello es, la utilización social del conocimiento. Ello elevaría la capacidad competitiva del país.

Por otro lado, considero necesario que la gestión del conocimiento desde el desarrollo teórico dirija su atención a ajustar, adaptar los enfoques a la realidad de Venezuela, considerando a sus actores clave: trabajadores, grandes, medianas y pequeñas empresas.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

En mi opinión, antes se hacían las cosas materiales e intelectuales desde el pensar y hacer de la persona. Es decir, era el maestro, por ejemplo, en la Edad Media era el que pensaba, hacía y enseñaba a otros (los aprendices) en el hacer de las cosas. Aún hoy, quedan pocas, pero quedan, aquellas en que el maestro elabora el producto: sastres, diseñadores.

Con la entrada del proceso de industrialización y el desarrollo / aplicación de los enfoques de administración y gerencia en el proceso productivo, se ha producido una separación entre los que piensan o planifican el proceso y otros los que ejecutan y en el medio, los capataces que ahora, podrían ser los supervisores y gerentes que dirigen las empresas y la gente para el logro de los objetivos.

Debe destacarse el rol de la tecnología en el proceso productivo, en el que el pensar expresado en el diseño, organización y ejecución se desarrolla a través de la máquina, llámese equipos de alta tecnología o robots.

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

Sostengo como creencia que “nadie es parte de un plan que no ayudó a construir”, y puesto en positivo: El éxito de un proyecto está en la medida en que haya la mayor participación de todos en su construcción”. Con ello quiero decir, que una vez que se decide fundamentar la gestión de la empresa en el conocimiento, desde la alta gerencia la empresa y todos participan en concretarlo soportado en procesos de planificación, organización, dirección y control, se eleva la posibilidad y probabilidad del éxito del proceso estratégico, funcional y operacional de la gestión del conocimiento.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

He asistido a Congresos de Gerencia, Gestión de Recursos Humanos, Gerencia del Conocimiento (el último realizado en PDVSA – CIED), conferencias, conversatorios y presentaciones sobre GC, pero poca o ninguna experiencia concreta sobre un proyecto en gestión del conocimiento en que se hayan aprovechado los conocimientos residentes tanto de la gente de la empresa, como de una estrategia de selección, adquisición y transferencia de conocimientos.

Considero que en nuestro país, el inicio de una corriente de compartir, fortalecer y consolidar una gerencia del conocimiento fue en Petróleos de Venezuela en varias de sus filiales, especialmente el INTEVEP (Instituto de Tecnología Venezolana para el Petróleo). Aparte del Instituto de Investigaciones Científicas (IVIC), en el cual el conocimiento científico era su materia prima, más no su administración y gestión expresada en una estructura con sus recursos y procesos administrativos basados en la GC.

Sostengo que en Venezuela si estamos preparados para iniciar, desarrollar y mantener un proceso de gestión del conocimiento expresada en una estructura formal o Gerencia de Conocimiento. Tenemos el personal técnico, profesional y de investigación para ello; no obstante, en la actualidad, considero que bajo las condiciones políticas y económicas del país, su aplicabilidad es una situación, aunque difícil, es una excelente oportunidad para iniciar, desde lo más sencillo la instrumentación de una línea de acción dirigida a la instrumentación de una iniciativa de este nivel.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

He conocido la acción en materia de GC en las siguientes empresas consultoras:

- Hay Group
- Arthur D`Little
- DKV Group
- CERSE Consultores (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial) con Víctor Guédez. Este último, tuvo acceso al proyecto en el BCV: Elaboración y desarrollo del mapa de conocimiento del Instituto, como insumo para la formación y desarrollo de las competencias técnicas, profesionales y gerenciales.
- En el Banco Central de Venezuela, la Gerencia de Comunicaciones Institucionales, cuenta con un programa de Cooperación Interinstitucional. Ver: www.bcv.org.ve/c3/interinstitucional.ppt

Asimismo, el Programa BCV con el País, para la difusión del conocimiento económico a los estudiantes y comunidades organizadas. Ver:

<http://www.bcv.org.ve/Upload/Publicaciones/mfa2012.pdf>

En igual forma, en el Departamento de Captación y Desarrollo del Factor Humano de la Gerencia de Recursos Humanos del BCV sobre Transferencia del Conocimiento. Se puede acceder a los instrumentos de recolección de información por:

<http://bcv.idealnetcloud.com/mod/forum/discuss.php?d=1>.

Debe destacarse que está ausente una estructura formal como Gerencia del Conocimiento.

▪ **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Supongo que si existen, pero declaro mi ignorancia en conocer a alguno en particular. En cuanto a experiencia manejo, por ejemplo, el estudio del proceso de gerencia de conocimiento en una empresa cervecera venezolana realizada por investigadoras de La Universidad del Zulia. Ver: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842009000100004&script=sci_arttext

- **¿Conoce algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
 - Eleodoro Ventocilla, consultor, investigador, filósofo y conferencista quien ha trabajado en proyectos de planificación e instrumentación asociados a la gestión de conocimientos.
 - Ángel Olivera, consultor, profesor e investigador quien ha desarrollado una interesante labor de consultoría e investigación y conferencista en el tema de ingeniería del conocimiento.
 - Ignacio Burgos Ph.d. Ex Gerente General y Presidente de Empresas Internacionales quien ha escrito sobre la gerencia del conocimiento basado en su experiencia de aplicación de las bondades de la GC en el sector farmacéutico.
 - Víctor Guédez, profesor, investigador y conferencista de la Universidad de Barcelona en España y en la Universidad Metropolitana y que ha desarrollado proyectos en el campo de la GC.
 - Carlos Pittaluga Ph.D. profesor, consultor, investigador y conferencista en GC y quien ha instrumentado proyectos de GC en empresas venezolanas.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

Sostengo que las PyMEs venezolanas como consultoras constituyen un actor clave en el apoyo sostenido a las grandes, pequeñas y medianas tanto en su planificación estratégica, gestión financiera, tecnología hasta el acompañamiento en la instrumentación de iniciativas de gestión de conocimiento para el sector industrial, manufacturero y de servicios.

En más de una oportunidad los emprendimientos, adecuadamente apoyados desde lo gerencial, tecnológico, mercadeo y operativo por PyMEs consultoras han pasado esa primera fase de turbulencia y reacomodo para luego continuar con éxitos. Toda vez que estas empresas consultoras investigan, resguardan información y conocimiento de mejores prácticas y mediante su experiencia acumulada y sus redes de contacto, facilitan la transferencia de conocimiento y hasta en procesos de coaching con el equipo directivo o dueños de los emprendimiento.
- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esta misma actividad?**

No.	Empresas transnacionales	PyMEs consultoras venezolanas
1	<p>Invierten un importante % de recursos financieros en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios y luego la ajustan a las necesidades de sus clientes o crean las necesidades en sus clientes para que estén a la altura de las empresas internacionales.</p>	<p>Énfasis en la identificación de soluciones emergentes de los de sus clientes o de acuerdo a las necesidades detectadas. Soluciones a la medida.</p>
2	<p>Seleccionan y retienen un personal con alto nivel de formación y experiencia previa de entrada, ofreciendo excelentes beneficios. En oportunidades subcontratan personal especializado.</p>	<p>Seleccionan y retienen personal o con alto nivel de formación o profesionales recién egresados a quienes forman desde la experiencia de identificar clientes y dando apoyo a consultores de mayor nivel.</p>
3	<p>Tienen acceso a experiencia en aplicación y transferencia de conocimiento vía tecnológica o asistencia a congresos en calidad de proveedor en consultoría donde muestran sus avances. Contratan profesores de Doctorados en proyectos de envergadura como asesores de la empresa consultora y del personal que lleva el proyecto. Ejemplo vivenciado por ej.: EDS(Electronic Data System)</p>	<p>La experiencia es construida por cada consultor debido a su labor personal de investigación o como profesor universitario centrado en la realidad del país y de las necesidades del cliente. Asimismo, han adquirido experiencia y capacidades cuando asisten a congresos nacionales e internacionales: latinoamericanos / centro americanos y en Estados Unidos de Norteamérica.</p>
4	<p>Usualmente atienden a grandes o medianas empresas ya sea porque es su target; adicionalmente debido a sus altos costos de operación y logística; asimismo que sus baremos vienen dado por casa matriz con un patrón o línea base en dólares como si estuvieran en suelo norteamericano o precio estándar a nivel mundial. Las utilidades producto de los proyectos van a la casa matriz fuera del país.</p>	<p>Dirigen su atención a grandes, medianas y pequeñas empresas y basan su mercadeo en función de sus redes de contacto y experiencias en proyectos anteriores. Los precios de su asesoría se basan en la experiencia y calidad de los consultores expresados en horas por consultor y en dólares. Las utilidades de los proyectos se reinvierten en el país y con un alto porcentaje para el mantenimiento de la empresa. Muchas de ellas trabajan en el ambiente virtual, pero mantienen un espacio físico por tradición.</p>
5	<p>Alto grado de despliegue tecnológico de apoyo en sus proyectos de consultoría.</p>	<p>Mediano grado de despliegue de soporte tecnológico y es desarrollado por cada consultor.</p>

▪ **Para que una PYME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

- Productos y servicios evaluados por el cliente generando alto grado de satisfacción.
- Estrategia de financiamiento abierto de participación de acciones.
- Estructura de costos con una línea de base establecida en la cual, una vez alcanzada, se inicie una estrategia de reducción de costos variables que le permita continuar con servicios básicos reducidos hasta salir por encima de la línea base de gastos y costos.
- Estrategia de distribución de ganancias con un alto porcentaje en la formación y actualización de consultores; asistencia y participación de congresos a nivel internacional.
- Uso intensivo de tecnología en línea para el registro, seguimiento y compartir experiencias, opiniones y recomendaciones entre los consultores.

Para que una PYME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva. ¿qué debe tener en cuenta?

- Un personal altamente preparado con competencia comprobada en liderazgo y entrega de proyectos.
- Estrategia de mercadeo que considere el foco de atención en procesos estratégicos de gestión gerencial.
- Cartera de clientes de alta interacción con la empresa consultora.
- Estrategia continua de mantenimiento actualizado de *networking* empresarial.

▪ **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas?**

En mi opinión, en el contexto actual de país, las PyMEs de capital privado; sin relación comercial con el Estado, que estén operando y colocando sus productos o servicios en el mercado nacional, tienen que ser productivas. Sostengo que han aprendido a sobrevivir ante los continuos cambios, restricciones de acceso a divisas, engorroso esquema de cumplimiento de normativa e impuestos legales y de comercio; estrategia agresiva y continua de control estatal de precios, inventarios y una ley del trabajo de alta carga de protección del trabajador. Así como la presencia de las empresas que so su competencia. Ante ello, aquellas que operan en este contexto son unas empresas no solamente productivas, sino competitivas en el ámbito nacional. (Respondo así la siguiente pregunta en cuanto a la competitividad)

▪ **¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

El sector público cuando contrata por dos vías: Por licitación o por asignación directa. En todo caso, en ambos casos deben estar inscritas en el Registro Nacional de Contratistas.

En igual forma, por experiencia personal, como práctica se utiliza la base de datos que se tiene sobre las empresas consultoras, las redes de contacto o *networking* o como producto de experiencias anteriores con las empresas contratistas.

- **¿Cree que el sector privado que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas específicas para esa actividad? En caso afirmativo cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación.**

En mi opinión, el sector privado que opera en Venezuela en el caso de empresas multinacionales las políticas de contratación siguen una línea de acción que viene de la casa matriz y hacen uso de empresas de consultoras internacionales del país de origen; toda vez que cuando hacen el contrato de consultoría, su alcance es global.

Sin embargo ha habido casos, que a pesar de esa política, los gerentes tienen un ámbito de decisión para la contratación de empresas consultoras nacionales. En este caso y en todos los casos de contratación de empresas nacionales, éstas son sobresalientes y excelentes en el tipo de consultoría para la cual es contratada.

Ahora bien, en el marco de la cultura y de las prácticas venezolanas, en networking tiene un importante porcentaje de peso en la contratación de una empresa consultora. Por experiencia personal, usualmente se contrata la empresa consultora por la relación comercial anterior con la empresa contratista que fue excelente y se ha construido un capital relacional importante. Por otro lado, debe destacarse que las empresas consultoras nacionales conocen la cultura venezolana como país y mucho más la forma de ser del venezolano en las organizaciones y han respondido, en forma rápida y ajustada con soluciones de alta calidad con alto grado de satisfacción para la empresa venezolana o transnacional.

- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

En mi opinión las PyMEs consultoras en nuestro país surgen de la motivación de emprendedores individuales que unen conocimiento, capital y networking en alianzas clave con otras empresas consultoras. Una vez que pasan esa fase crítica de comienzos e inician a dejar un buen sello de calidad en sus intervenciones, productos y servicios. En este sentido y aunado a una estrategia de mercadeo progresivo, se van haciendo nombre, status no solamente por el nombre o imagen, sino por las redes de contactos basada en una huella de calidad.

Sin embargo, considero que es necesario diseñar, estructurar y desplegar una acción de formación y creación de una empresa consultora para asesorar a empresas consultoras en su proceso de despliegue de actividades que les permitan fortalecer la persistencia, la alineación y continuidad en ambientes de economías de alta inflación: En igual forma, sugiero la creación de una Escuela o Instituto de Formación de Consultores que certifiquen a nivel nacional e internacional la labor de la consultoría.

Informante P14

Ejecutivo en el Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería – Edo. Monagas
Contratante de servicios de consultoría en el MPPPyM
Cursante del Doctorado en Gerencia en CEAP FaCES UCV

Preguntas sobre gestión del conocimiento.

▪ **¿Cómo define conocimiento?**

El conocimiento se materializa en el acto de conocer, el cual tiene como base material: el cerebro, el sistema nervioso y los sentidos, mediados por la inteligencia humana, esta última influida por la herencia, la práctica y la cultura. Desde la perspectiva del proceso-producto es la transformación de la realidad en conocimiento, es conocer las relaciones simétricas y asimétricas entre elementos. Desde otra, perspectiva se conoce la demanda racional que permite captar las relaciones existentes en un espacio- tiempo. Aunque existe conocimiento obtenido por un aprendizaje voluntario y otro por vivencias cotidianas, experiencias.

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

Es adecuar el rol de cada área de la organización, en la estructura organizativa, las funciones que debe desempeñar cada uno de los talentos humanos para la efectiva producción o desempeño individual. También conocer las especificaciones de cada área de la estructura.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

El conocimiento se debe manejar con mucho criterio y considerando variables como actualización, relevancia y prioridad función del objeto de la organización.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

Si explican, la referencia para realizar una estructura organizativa, se basa en el conocimiento de las teorías, lo determina un especialista.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

Si ya que ha influido el entorno, la tecnología y otros factores que implican cambios para ser competitivos.

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

Conocer la misión y visión de la organización. La planificación y flexibilidad antes los cambios. Tener dominio de la organización y cuál es su filosofía.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

Si hay preparación para manejar proyectos de gestión del conocimiento. La situación, desde mi punto de vista, es que influyen otros factores, que se inclinan a objetivos particulares apartados de la esencia de progreso.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

En mi área laboral, Ministerio de Petróleo y Minería, se contrató una empresa de servicio para hacer un levantamiento de cómo se elaboraban la gestión por área de acuerdo a la

estructura. Igualmente se realizaron auditorías con el fin de ajustar los procedimientos, conocer las debilidades y ajustarlos a la normativa vigente. En otros casos, Pymes y Empresas Mixtas, realizan estudios y propuestas para conocer las áreas de oportunidad.

- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Si, la Pymes en Maturín, órgano del estado encargado a implementar proyectos para ayudar a los habitantes de una comunidad, en función de sus conocimientos.

- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

No, sólo he leído tesis de post grado que tratan sobre el tema.

- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Existen trabajos de grado sobre el tópico. Hay que hacer ponencias a nivel empresarial y de órganos del estado para dar a conocer a profundidad el enfoque del conocimiento.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

Si se justifican, ya que existen debilidades a la hora de hacer una propuesta de cualquier proyecto de envergadura.

- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esa misma actividad?**

Considero como diferencia destacada, es la especialización del área en función de su actividad y la trayectoria de la consultora. En cuanto a las PyMEs venezolanas es el factor político que está muy enmarcado en su gestión.

- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

Actualmente debe conocer el entorno venezolano, el marco jurídico y participar en todas las alternativas posibles. Diversificar su participación en la problemática.

- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

Para ser competitiva debe tener calidad en la gestión, respuesta oportuna en la solución de la problemática y participar en el mercado nacional.

- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas?**

Sí, pero en una escala menor. Su participación en la solución de situaciones de interés no se ha considerado de gran relevancia.

- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son competitivas?**

Si son competitivas, actualmente, pero en escala menor. Los proyectos que manejan no son de envergadura.

- **¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En**

caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.

Actualmente desconozco alguna contratación de consultora. Pero si existe la posibilidad de contratación, debe ser requerido por la Dirección General de Administración de cualquier órgano público.

- **¿Cree que el sector privado que operan en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

Si ya que existen diversas áreas con requerimientos y por lo tanto tienen una Gerencia de Contratación que se encarga de contratar este servicio una vez solicitado por cualquier gerencia.

- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

No.

Informante P16

Consultor independiente en Gerencia
Excontratante de consultoría en La Electricidad de Caracas
Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Cursante de Doctorado en Gerencia en PCA CEAP FaCES UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento

▪ ¿Cómo define conocimiento?

De acuerdo al diccionario Webster se define conocimiento como, el producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia.

Yo personalmente entiendo el Conocimiento como una combinación de ideas, aprendizajes y modelos mentales.

Desde el punto de vista de Nonaka (1995, el conocimiento ser Tácito o Explícito; el conocimiento tácito es personal, específicamente contextualizado y, por lo tanto, difícil de ser formalizado y comunicado. El conocimiento explícito, por otra parte, es transmisible en lenguaje formal y sistemático.

El conocimiento tácito y el conocimiento explícito no son entidades totalmente separadas sino mutuamente complementarias. Sin experiencia, no podemos verdaderamente entender. Pero, a menos que intentemos convertir el conocimiento tácito a conocimiento explícito, no podemos reflexionar sobre él y compartirlo organizacionalmente. A través de esta interacción dinámica entre los dos tipos de conocimiento, el conocimiento personal deviene en conocimiento organizacional. Y la infraestructura del conocimiento organizacional o intelectual de una organización estimula a sus miembros individuales a que desarrollen nuevo conocimiento a partir de nuevas experiencias.

Definiciones de GC [5] Enfoca el cómo una organización identifica, crea, captura, adquiere y utiliza el conocimiento. Procesos sistemáticos soportan esas actividades. También permiten replicar el suceso (Clemmons, 2002).

Gestión del Conocimiento es un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización para hacer más inteligente a sus trabajadores y de esta forma ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento, cambiante y lleno de incertidumbre (Sedeño Y. 2001).

[6] Gestión del Conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional (Plaz, R. 2003).

▪ Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?

La Gestión del Conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear competencias esenciales. Así la Gestión del Conocimiento supone un proceso de administración y tratamiento de información para su reutilización dentro de la organización.

Varios autores consideran la Gestión del Conocimiento como un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de la información que se mueve en el entorno de la

organización y cuyo objetivo es hacer más inteligente a sus trabajadores y de esta forma ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades del mercado, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento, cambiante y lleno de incertidumbre (Sedeño Y. 2001).

La Gestión del Conocimiento incluye un proceso de consecución del mismo utilizando diferentes métodos y que ayudan a materializarlos dentro de las organizaciones, tal como lo expresa Nonaka y Takeuchi (1995) al decir “La gestión de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Esta es la clave del proceso a través del cual las empresas innovan”.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

Si partimos de que el Conocimiento es información en acción, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información por los integrantes de la organización para tomar decisiones, resolver problemas y generar a partir de allí nuevo conocimiento. Algunos autores piensan que la gestión del conocimiento en las organizaciones actúa como una capa superior de inteligencia que se superpone a los sistemas tradicionales de gestión de la información.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia explican, cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

Diversos autores han desarrollado teorías sobre la gestión del conocimiento que nos ayudan a entender en un contexto global lo que significa realmente la gestión del conocimiento y como se puede utilizar para contribuir al mejoramiento continuo de los procesos en cualquier tipo de organización que la implemente. Entre ellos podemos mencionar además de los ya indicados en las repuestas anteriores, Quintas, Paul; Lefrere, Paul; Jones, Geoff; Macintosh, Ann; Ron Young, CEO /CKO conocimiento Associates International; Sir John BrowneSteely, BP, Harvard Business Review, 1997; GlaxoSmithKline; West Midlands Observatorio Regional, Reino Unido.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

Durante mi experiencia laboral, hasta el año 2002, no conocí ninguna empresa que incluyera en su estructura organizativa la función de Gestión del Conocimiento, es decir que se administrara de manera explícita los conocimientos generados dentro de las organizaciones para garantizar su permanencia dentro de las mismas por largos periodos de tiempo, lo que contribuye significativamente a que se genere valor agregado en el desarrollo de sus operaciones.

Hoy existen cada vez más organizaciones que utilizan estrategias para lograr que el conocimiento permanezca en la organización y no en personas; es decir, que el saber hacer (knowhow) de la organización no recaiga en cabeza de personas sino en los procesos, permitiendo que el capital intelectual de la organización aumente, logrando generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y evitando que las personas sean indispensable en la organización, logrando minimizar sustancialmente el impacto negativo que se genera cuando un empleado no asiste a la organización por cualquier motivo.

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

En la literatura encontramos varias tipologías o modelos para implantar exitosamente la Gestión del Conocimiento una organización.

Por ejemplo para Nonaka el modelo de creación de conocimiento ideal consta de cinco fases: 1) Compartir Conocimiento Tácito, 2) Crear conceptos, 3) Justificar los Conceptos, 4) Construir un arquetipo, 5) expansión del conocimiento.

El Grupo SOL (Society for Organizational Learning) destaca importancia de los modelos mentales como elemento clave para la memoria organizativa. El problema que plantea para el aprendizaje organizacional es el modo como al aprendizaje y el conocimiento individual puede convertirse en la memoria y en la estructura de la organización.

Yo recomiendo, cualquiera sea el modelo que se escoja, dos elementos clave para poder manejar exitosamente la Gestión del Conocimiento:

- Que la empresa esté organizada por procesos que es donde se concentra el conocimiento y no en las personas. De esa manera se garantiza que todos los procesos se puedan llevar a cabo en el momento que sea necesario, aún si por cualquier razón, no se cuenta con el personal que normalmente los realiza.
- Generar la motivación adecuada en los empleados para que estos compartan de la mejor manera posible sus conocimientos con los demás como fundamento para crear nuevos procedimientos o mejorar los existentes.
- Darse a conocer los métodos y especificaciones de los procesos, se pueden implementar mejoras de acuerdo al aporte que cada empleado pueda brindar, ya sea por su conocimiento o por experiencias vividas en otras organizaciones.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

No creo que existan empresas importantes interesadas bajo el entorno político y económico existente en el país pues es más urgente atender la improvisación de cada día para poder sobrevivir.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

No.

▪ **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

No.

▪ **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Se de algunos estudiantes del doctorado que me han dicho que están trabajando si Tesis en el tema pero no se los resultados finales; se puede llamar al compañero Pablo Lira para saber cómo va con su tema de gerencia del conocimiento que comenzó a realizar hace tiempo.

▪ **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Me gustaría poder investigar más sobre el tema en el futuro.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

Sí se justifica. Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la OCDE suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas.

Las principales razones que justifican la existencia de las empresas consultoras son:

- Pueden realizar productos individualizados y a la medida de las necesidades de sus clientes en contraposición con las grandes empresas consultoras que se enfocan en productos más estandarizados y de aplicación masiva.
- También pueden ofrecer productos y servicios que resultan más económicas para la sociedad venezolana que las ofrecidas por las consultoras transnacionales.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas consultoras pequeñas, como por ejemplo el caso de Talleres, seminarios y otros eventos ad hoc diseñados para satisfacer requerimientos inmediatos y específicos de las organizaciones existentes en el país.

- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esa misma actividad?**

Creo que la diferencia más importantes es que ante el entorno político y económico que vive el país actualmente, a las grandes empresas consultoras, con una importante cantidad de desempleados y grandes sumas de capital invertido, se le dificulta más poder de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado; es más fácil para las PyMEs venezolanas adaptarse a esos cambios.

- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

Tomando en consideración el punto anterior, al tener que depender de mercados específicos, o de una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas pequeñas empresas; por lo que es importante que las PyMEs venezolanas amplíen su mercado o sus clientes.

- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

Al tener presente las diferencias expuestas en la respuesta No. 2 ocuparse en diagnosticar a profundidad las necesidades presentes en el mercado de la consultoría para ofrecer productos y servicios específicos para cada cliente contactado, manteniendo la ética y la calidad excelente que pueda dar cuenta de nuestra preocupación por entregar un valor agregado que supere las expectativas de la gente.

- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas?**

Las PyMEs venezolanas actualmente enfrentan serios problemas que afectan su operatividad y competencia dada que se desenvuelven en un entorno político y económico muy turbulento donde predomina el riesgo y la incertidumbre, y no hay incentivo para la inversión, a pesar de que recientemente pudiera estar abriéndose algunas oportunidades, producto de la apertura en la política exterior con el ingreso de nuestro país al MERCOSUR.

- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son competitivas?**

Entendiendo competitividad como “el conjunto de acciones sistemáticas que las empresas realizan para obtener una posición predominante en un mercado, ofreciendo productos y servicios de calidad a precios que satisfacen las expectativas de los clientes”, pienso que las PyMEs venezolanas poseen deficiencias de tecnología, recursos financieros, humanos, así como de un liderazgo proactivo, que le permita afrontar con éxito la competitividad.

- **¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

Para contestar de manera apropiada esta pregunta tendría que revisar lo que establece el marco jurídico vigente; no sé si existe una nueva Ley que sustituye la Ley para la Promoción y Desarrollo de La Pequeña y Mediana Industria publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5552 en Caracas el 12 de noviembre de 2001. Cuando se promulgó esta ley su exposición de motivos señalaba en el artículo 308 que “pretende desarrollar la misión constitucional del Estado de protección y promoción de la pequeña y mediana industria, con el fin de contribuir con el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular y asegurándole la capacitación, la asistencia técnica y el oportuno financiamiento.”

Continúa la exposición de motivos: “La pequeña y mediana industria viene siendo reconocida como fuente de generación de empleos y de inversiones. Constituyéndose así en un elemento dinamizador de la economía, al propiciar el desarrollo nacional equilibrado que conlleve a una distribución más equitativa de la riqueza y en consecuencia, a una mayor estabilidad social. Esta importancia ha motivado que los países la materialicen en políticas y legislaciones específicas, dirigidas a promover y desarrollar este sector industrial”.

Indudablemente hasta el día de hoy no se ha logrado este propósito con la PyMEs venezolanas actuales incluyendo las de Consultoría.

- **¿Cree que el sector privado que operan en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

Creo que tampoco se ha logrado el objetivo de la Ley pues cada vez son menos las empresas del sector privado y por lo tanto la contratación de consultoría continúa disminuyendo en el sector privado, pues a las empresas les es difícil contar con los recursos financieros necesarios.

- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Agradezco la oportunidad de participar en esta encuesta pues me ha hecho ver la importancia de aprovechar las oportunidades actuales como pequeño proveedor de servicios de consultoría profundizando en la identificación de las necesidades de clientes potenciales para ser más específico en mis propuestas que satisfagan sus expectativas, siempre manteniendo la ética profesional del consultor.

Anexo 5: Entrevistas de Informantes - Consultores

Informante P02

Socio Director de Lara Marambio & Asociados (Deloitte Touche Tohmatsu en Venezuela)

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

▪ **¿Cómo define conocimiento?**

Es todo lo que el ser humano desarrolla haciendo uso su condición única de ser un organismo pensante, diferente y libre para crear, construir, desarrollarse y contribuir al desarrollo de terceros.

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

A mi modo de ver es única e imprescindible. La violencia de los cambios, hoy más que nunca, hacen necesario que las organizaciones (las que quieren perdurar en el tiempo) tienen que acumular y compartir el conocimiento. Es un asunto de velocidad y de cantidad.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

De la forma más libre posible, es decir que todos contribuyan, porque todos somos al final de cuenta conocimiento puro (unos con unas competencias y otros con otras) de tal manera que el asunto clave es como recoger el conocimiento, procesarlo y ponerlo (en una forma simplificada) al servicio de todos.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

La verdad es que no tengo mucha información sobre las teorías que existen.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

Definitivamente sí. Hoy día la velocidad y cantidad son aspectos que antes no existían. Visto así, los más exitosos serán los que puedan recoger conocimiento y ponerlo a la vista de todos a la velocidad de la tecnología que hoy hace parte de todo lo que hacemos o manipulamos.

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

1.- Gente talentosa en las organizaciones, 2.- Cultura volcada al conocimiento 3.- Capacidad de recogerlo y transformarlo en herramientas útiles, apalancadas con la tecnología.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

No, el conocimiento no es una prioridad hoy en día. Para que sea prioritario tenemos que comenzar desde la escuela primaria, aprender de otras culturas mucho más exitosas en conocimiento. Corea, Singapur, India, Finlandia, Israel, etc.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

Ninguno.

- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Empresas Polar es un icono en el mundo empresarial/privado..
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Es lamentable nuestro estado actual. ¿Cuántas patentes registro Venezuela el año 2012? ¿Cuántas en Corea o en Israel? ¿Cuánto fue la inversión en conocimiento como porcentaje del PIB? ¿En Finlandia? Etc.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Hoy en día la Consultoría en Venezuela está en pleno cruce de su desierto, ojalá que puedan subsistir a esta sequía intelectual que nos agobia a todos.
- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esa misma actividad?**
Las transnacionales tienen: + Conocimiento, + tecnología, +gente talentosa y saben mucho más sobre cómo hacer llegar ese conocimiento a todos.
- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
Escala, vale decir saber muy bien lo que puedo y lo que no puedo por falta de masa crítica. Dirigirse a un nicho específico, mejor si no está explotado por terceros. Hacer crecer su mercado trascendiendo las fronteras y para ello aprovechar los diferenciales cambiarios, verlo como una oportunidad.
- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
Para mí no es un tema de precio, es un tema de conocimiento. Si lo tienes y eres único o casi-único te lo van a pagar
- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas?**
No porque muchas siguen enfocadas en trabajar en Venezuela, en donde hoy día no hay mucho interés o no hay las condiciones. Las Consultoras tienen que buscar la forma de contratar talento local (pagadero en Bolívares) y combinarlo con contratos foráneos (pagaderos en Dólares). Ahora bien si la consultora tiene un nicho y otros no se lo compiten entonces le toca salir de su área de confort. Nada garantiza que ese nicho va a perdurar en el tiempo. Ver casos recientes de Nokia, BB, etc.
- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son competitivas?**
Son competitivas si son contratadas en el exterior, de hecho serían muy competitivas, no solo por talento sino por precio. Internamente no veo mucha diferencia y no las veo muy competitivas. Creo incluso que a la mayoría les hace falta innovación, mucha innovación.

- **¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

Hoy día el sector público no tiene interés, busca siempre ver como colecta una comisión y la filosofía es generalmente + política que otra cosa.

- **¿Cree que el sector privado que operan en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

Sin lugar a dudas que sí, incluyen: Precio, calidad de la consultora, nombre, reputación, experiencia, soporte de tecnología, respaldo de talento.

- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

No.

Informante P03

Socio Director de DKV Asociados, PyME venezolana consultora de empresas
Arquitecto, MBA en el IESA

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

▪ **¿Cómo define conocimiento?**

Conjunto de conceptos y procedimientos requeridos para ejecutar una acción productiva.

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

En la nueva economía, su rol es sumamente importante. El conocimiento debe crear valor a todos los actores clave de la organización.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

El conocimiento, en las organizaciones actuales, debe manejarse en tres niveles de manera diferenciada: estratégico, táctico y operativo.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

Si lo explican, pero tienen muchos pasos a seguir, carecen de parámetros para identificar el estado actual y les falta opciones para medir la agregación de valor.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

Si la hay, antes no se tomaba en cuenta; ahora el conocimiento es parte del capital intangible de una organización

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

Manejar el cambio internamente, identificar las necesidades actuales de los clientes y tener paciencia.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

Si estamos preparados, lo que tenemos que hacer es convencer a nuestros clientes.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

PDVSA, la banca privada, la ULA.

▪ **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Si los conozco, pero ya no residen en el país.

▪ **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Nonaka, Tiwana, Senge.

▪ **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

No.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

Si se justifican las PyMEs venezolanas consultoras de empresas. La consultoría se ha vuelto un *utility* de las empresas clientes,

- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**

Si, antes ni le prestaban atención; ahora lo consideran un factor de éxito y deben dirigir su enfoque en el desarrollo e implementación de espacios tecnológicos para fortalecer sus redes digitales

- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**

Si algunas lo están haciendo, aunque son pocas.

- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**

Las PyMEs deben considerarse como empresas autónomas, por tanto, cualquier decisión debe estar en manos de sus directivos.

- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**

Deben ser promotores, divulgadores, revisores.

- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**

Conocer el perfil de los trabajadores involucrados y de los clientes, haber definido nuevos e interesantes productos y servicios, conocer el valor esperado de los actores clave.

- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**

Si una PyME aborda la gestión del conocimiento, sus procesos estarán dirigidos a obtener el cumplimiento de los objetivos empresariales y generar valor para los *stakeholders*.

- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**

Si deberían participar los proveedores, clientes y aliados, su rol debería ser de apoyo y colaboración.

- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudar a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**

Si se implementa una gestión para el conocimiento, no cabe duda que deberá haber resultados favorables. Entre otros, mejor productividad y mayor competitividad.

- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**

Si.

- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

No.

Informante P04

Director Comercial y de Consultoría en ZTE de Venezuela
Magíster en Gerencia Empresarial PCA – CEAP – FaCES UCV
Especialista en Mercadeo para Empresas PCA – CEAP – FaCES UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
El conocimiento es la aplicación de un dato de información y la mezcla de aprendizaje con las experiencias obtenidas de la aplicación en el tiempo del conocimiento teórico aprendido.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
Las nuevas experiencias del conocimiento obtenido por la organización, si no es conducido apropiadamente se diluye en el tiempo en vista de la falta de análisis y aplicación constante de lo experimentado. En otras palabras ese nuevo conocimiento no fue aprendido por la organización.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
Con el desarrollo apropiado de una gerencia que tenga responsabilidad sobre el conocimiento empresarial y que analizando los cambios diarios de lo conocido, pueda analizar y ajustarlo de manera que logre re aplicando para el benéfico de la empresa.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
No, hasta ahora no tenemos una clara idea desde el punto de vista de las teorías modernas. Desde Fayol quien trabaja en niveles administrativos ni Taylor en el nivel operativo. Nunca antes hemos tenido la necesidad de gerenciar el conocimiento como ahora cuando existes varios países que usan el conocimiento para el medio máspreciado para obtener valores y calidad de vida para sus ciudadanos..
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
No, realmente pienso que las organizaciones de hoy prefieren mantenerse como están y que aparentemente les funciona bien por la comodidad de unos o por la falta de riesgos de otros.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Podríamos decir que existen dos tipos de conocimiento corporativo: el generado de las investigaciones teóricas sígase laboratorios o las aulas y el conocimiento diario que obtenemos del intercambio de conocimiento personal y profesional, o sea el conocimiento corporativo. Pero todo debe empezar a nivel personal, profesional, corporativo y por último el más importante el gobierno. Entonces tendríamos una visión más clara del cómo manejar nuestro conocimiento.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Como país, tenemos varios países que con mucho menos recursos gerenciar el conocimiento para el beneficio de todos ej., Costa Rica, Singapur, India, etc. Se necesita tener un gran respecto, planificación y desarrollo del conocimiento donde Venezuela está a muchos años de lograr, comenzando por el respeto hacia para instituciones que por excelencia generan conocimiento propio – las Universidades.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

Podría decir que no, no obstante, pienso que quien hoy día gerencian su conocimiento correcta y apropiadamente, no lo divulgarían así de fácil, en vista que es una ventaja competitiva en el mercado local e internacional.

- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Ver la respuesta anterior.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No, claramente.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Una vez más pienso que ser un gerente o entender como gerenciar no se nace sino que se hace como el tiempo, El gerencia el conocimiento debe partir desde su raíz y en nuestro caso la organización. La organización per sé, debe tener una necesidad para gerenciar su conocimiento ej. Verla como una ventaja competitiva y lograr un mejor posicionamiento en su mercado.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas de consultoría de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Por lo antes expuesto y si consideramos que Venezuela y por consiguiente sus organizaciones debería ocupar un puesto competitivo en el mundo, las consultoras juegan un gran papel en la reingeniería para lograrlo.
- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esa misma actividad?**
Número Uno, as consultores venezolanas deben usar los métodos y las mejores prácticas con éxito en el exterior, en vista que están se exponen a una gran variedad de retos y competencia nunca experimentadas localmente. Número Dos, el conocimiento local es la gran ventaja que las consultoras venezolanas poseen.
- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
- **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas?**
No tengo información acerca de la productividad o éxito de las consultoras locales, pero si pienso que en los actuales momentos de crisis existen las mejores condiciones para obtener mejores resultados corporativos.
- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son competitivas?**
Si cada una de ellas posee un claro objetivo, haciendo énfasis en su misión diaria manteniendo la visión como futuro alcanzable, ellos puede ser competitivas.
- **¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**
No. Hoy día desafortunadamente nuestro sector público vive sumergido en el mundo de Oz, es decir, todo es, lo que no es ni será. Esto conlleva a pensar que el sector está en

crisis y por ende ofrece grandes oportunidades pero no creo que la actual política que rige, desee seguir políticas o métodos que los saque de su zona de *confort*.

- **¿Cree que el sector privado que operan en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

Bueno la empresa privada se encuentra bajo el dilema del ser o no ser. Las presiones que día a día recibe del sector regente del país lo están llevando a esa situación y sí, ellos consiguieran un consultor local que los guie con éxito a un mejor sitio, claro que se regirían por las mejores prácticas propuestas. Como segundo punto, pienso que se los medios e instrumentos varían día a día, por lo tanto deben ser escritos o adaptados en su momento y personalizado por cada empresa.

- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Primeramente, creo que nuestro actual mundo, donde la inestabilidad política depende de no pocos, existen muchas brechas, donde las consultoras pueden jugar un papel muy importante para las organizaciones tanto privadas como pública y eso las convierte en las pymes con grandes posibilidades (al menos un grano de arena) de hacer cambios directamente sobre lo que existe para un mejor futuro.

Informante P05

Consultor independiente en Gerencia y Tecnología de Información
Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Cursante del Doctorado en Gestión en Investigación y Desarrollo en PCA-CEAP-FaCES-UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Es información necesaria para la acción.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
Determina competencia para emprender nuevas actividades o proyectos
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
Se debe considerar explícitamente en la estrategia de la empresa. Se debe planificar formalmente la creación de conocimientos (comprar o producir internamente), almacenamiento, distribución y mantenimiento.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
Sí: Nonaka, Davenport, Senge.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
La diferencia es hoy que se debería hacer deliberada e implícitamente. Antes, se gerenciaba el conocimiento sin saberlo.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Gente preparada en escuelas de gerencia de buen nivel.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Sí, claro.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
No conozco metodología de aplicación universal sino caso por caso. El *cloud computing*, los CRM, ISO 9000; funcionan bien.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Cualquier empresa que utiliza ISO 9000, CRM o redes sociales internas exitosamente.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Nonaka, Davenport, Senge.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Nada.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Claro que sí, son más baratas porque no tienen costos fijos importantes (oficinas, personal de apoyo, etc.) las PyMEs de consultoría son buenas para ayudar a otras PyMEs.

- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**
Sí, mayor uso de las TICs.
- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**
CRM y redes sociales, ISO 9000.
- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**
Es automático: Si no son buenas el mercado las castiga y desaparecen.
- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**
Jefe de proyectos de cambio o coach.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**
RRHH: reclutar gente adecuada.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles sí? ¿Cuáles no?**
El conocimiento es la base de todo proceso, la novedad es manejarlo de una forma explícita o formalmente.
- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**
Ya participan las universidades de todos los países del mundo, las editoriales, los proveedores de servicios internet son fuente de información, experiencias y mejores prácticas.
- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**
Deben aprender a estudiar, renovarse, actualizarse.
- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**
Claro, por esto tengo Internet, para recibir información, lo cual sucede todos los días.
- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Nada

Informante P06

Consultor independiente en Gerencia y Tecnología de Información
Ex Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Cursante del Doctorado en Ingeniería Industrial en UNMSM, Lima, Perú

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Como el saber adquirido por el hombre bajo un proceso racional que le permite replicarlo, perfeccionarlo y puede emplearlo para mejorar su calidad de vida
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
Como consultor, tengo un rol muy activo en la búsqueda de fuentes de información, diseño de métodos de recolección y procesamiento de información; así como de generación y organización de capital intelectual dentro de mi empresa
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
En empresas de todo tipo, de servicios generales, profesionales, producción primaria, de manufactura; el conocimiento es, cada día más, un recurso intangible que puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso. La metodología de abordaje de un problema; los métodos de trabajo de una fábrica de automóviles, los fines o detalles de un proyecto para el lanzamiento de un nuevo servicio de una institución financiera son activos que deben ser manejados con criterios de confidencialidad y con conciencia por parte de los colaboradores(empleados) de las organizaciones. Adicionalmente, las organizaciones deben hacerle sentir a sus empleados, lo importante del saber (organizado, racional, basado en métodos); es decir, la relevancia del capital intelectual como activo de competitividad y éxito de la empresa, ONG, corporación, entre otras.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
Sí, hay un auge en muchas industrias a nivel mundial de no concentrarse en brindar exclusivamente productos ni servicios; sino una mezcla de ambos. Esto ha contribuido a que las organizaciones desarrollen, documenten y repliquen de forma detallada su “saber cómo” o “*know how*”. De hecho, la BPM o el enfoque BPM (*Business Process Management* – Gerencia de Procesos de Negocios) se concentra en documentar, automatizar y redefinir los procesos de los modelos de negocio para que las organizaciones satisfagan las necesidades de sus relacionados (*stakeholders*) comerciales o no, de manera óptima.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Sí, producto de la evolución de los modelos de negocios, cada día más, las empresas e inclusive ONG’s e instituciones públicas y de gobierno (en algunos casos) se concentran en documentar sus procesos, divulgarlos a través de “redes de conocimiento” e inclusive implantarlos gracias a soluciones de operacionalización informática de procesos de negocios (*BPMS – Business Process Management Suite*). En los 90’s, con la popularización del *Balanced Scorecard*, las organizaciones se concentraron en el diseño e implementación de estrategias. Hoy día, luego de 20 años, las empresas, corporaciones, etc. no ven en la alineación de la organización con su direccionamiento estratégico un problema; o inclusive en la definición de su direccionamiento estratégico una dificultad como le era en hace 30 años. Hoy día, es clave tener claridad en los procesos (como capital intelectual) y como recurso para tener precisión y disciplina de ejecución.

- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
La documentación, la clasificación y mejora constante en los métodos y piezas de saber (conocimiento) generadas. Piezas de conocimiento son: encuestas, matrices de procesamiento de información, manuales, guías de software de operacionalización de procedimientos, entre otros.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Sí, pero debe divulgarse más sobre el tema en las distintas carreras de las universidades e institutos tecnológicos porque es una disciplina transversal a todas las aéreas del saber. No debe ser una suerte de conocimiento de “boutique” sólo disponible en escuelas de alta gerencia o en firmas de consultoría.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
Venezolana no. Pero cualquier consultora sabe que su capital intelectual es su principal activo. Y las consultoras venezolanas, emulando a “las grandes” (como McKinsey, Accenture, Booz Allen) seguramente han desarrollado sus bancos o redes de conocimiento.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No, aun, Aunque si he documentado, procesado y operacionalizado una KN (*knowledge network*) o red de conocimiento.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No en Venezuela.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
No.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Si, si se justifican. Su rol es el de ser una buena alternativa ante lo costoso de los servicios de las grandes consultoras para servir a otras PyMEs e inclusive grandes empresas.
- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**
Si, si lo creo
- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**
Si, si tienen modelos de gestión de conocimiento
- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**
En primera instancia; es sumamente relevante.

- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMES venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**
Su rol será el de concientizar a sus empleados y organizaciones sobre la importancia de generar y desarrollar capital intelectual como recurso de éxito.
- **En las PyMES venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**
Diseño de procedimientos, clasificación de modelos o métodos de abordaje de problemas gerenciales. Documentación y operacionalización de *know how*
- **En las PyMES venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**
No, los procesos de gestión del conocimiento son prácticamente universales.
- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMES venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**
Si, gerentes, directivos, especialistas y personal deberán estar al frente de procesos específicos; su rol será contribuir a diseñar, mejorar y redefinir los procesos productivos, de servicios y sus métodos documentados de ejecución y operacionalización.
- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMES venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**
Contribuirá a generar la disciplina de tener procesos de trabajo claramente definidos y alineados con los objetivos de sus organizaciones.
- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMES venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**
Si, desde luego
- **Respecto al tema de las PyMES venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
No, sólo debe divulgarse más esta área de conocimiento; no debe ser un conocimiento de vitrina o “de *boutique*”.

Informante P07

Consultor independiente en E-Learning, Calgary, Canadá
Ex Socio Director de TECADI, PyME venezolana consultora en E-Learning
Ex Profesor PostGrado en UNIMET

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

▪ **¿Cómo define el conocimiento?**

Información útil para alcanzar los fines del negocio.

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

Aumentar eficiencia en los procesos.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

Como un valor estratégico, como un hábito intrínseco (captación, análisis y consulta) en forma explícita y tangible.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

No tengo fundamento para responder, aunque imagino el tema sigue siendo intangible y etéreo.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

Sin experiencias concretas a las que referirme, imagino que las plataformas tecnológicas existentes permiten llevar a la realidad muchas iniciativas en el área.

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

Investigación, experimentación, implementación, compromiso.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

No veo, porque no.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

Conozco muy pocas empresas por dentro como para responder.

▪ **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Entiendo que Pedro Romero implemento un exitoso proyecto en la Cadena Capriles.

▪ **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Ángel Olivera.

▪ **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Si comenzara una nueva empresa, este tema sería considerado fundamental. En las empresas que he conocido aquí en Calgary, Canadá observo que es poco lo implementado en el área y veo muchas oportunidades perdidas.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Colocar al alcance de otro conocimiento especializado.
- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**
Sin criterio para responder.
- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**
Sin criterio para responder.
- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**
Sin criterio para responder.
- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**
Imagino que las personas que llevan adelante Pymes se dan cuenta lo importante del conocimiento en la organización y que toman las acciones pertinentes para difundirlo "aguas abajo", sembrarlo y hacerlo florecer.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**
Sin criterio para responder.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**
Sin criterio para responder.
- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**
Sin criterio para responder.
- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**
Sin criterio para responder.

- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**
Sin criterio para responder.
- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Tengo tiempo fuera del ámbito de PyMEs venezolanas y no cuento con los conocimientos adecuados para agregar valor en estas preguntas.

Informante P08

Socio Director de Espiñeira, Pacheco y Asociados (Pricewaterhouse Coopers en
Venezuela)
Profesor Pregrado Universidad Católica Andrés Bello
Cursante Especialización Finanzas PCA CEAP, FaCES, UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

▪ **¿Cómo define conocimiento?**

Creencias que han sido adecuadamente validadas

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

Dentro de la sociedad moderna la acumulación y volumen de conocimiento es tan acelerado que la función de gestión de conocimiento es vital para cualquier organización. Es así como por ejemplo las organizaciones deben asegurarse que los procesos y los constantes cambios a los mismos sean adecuadamente comunicados (y cuando aplique el personal entrenado).

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

El conocimiento en una organización se debe manejar de forma descentralizada. Debido al gran volumen de información cada vez más la información está dividida por áreas y se hace necesario que cada unidad se dedique a gestionar el conocimiento acumulado.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

Algunos de los libros modernos incluyen algunos asuntos sobre la gestión del conocimiento, pero en general son muy vagos y generales.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

Creo que sí, hemos pasado de un modelo mucho más centralizado a uno más descentralizado

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

Incorporar a las organizaciones sistemas de información que permitan capturar los conocimientos de cada unidad. Es necesario igualmente disponer de canales de comunicación apropiados y utilizar mecanismos que se adapten a las nuevas generaciones. Al igual que el conocimiento cambia de forma acelerada las generaciones actuales evolucionan y los mecanismos de transferencia de conocimiento deben evolucionar igualmente.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

Si. Algunas organizaciones ya lo hacen. Definitivamente creo que es un área importante para desarrollar en el país, porque las empresas que conozco que manejan este tipo de sistemas de información, son en su mayoría transnacionales que se apalancan en los sistemas y procedimientos de sus casas matrices.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

Si. Considero que el modelo utilizado por PwC para el manejo de conocimiento ha sido exitoso, y aunque aún nuevo y en etapa de formación como menciono anteriormente se apalanca sobre el modelo ya existente globalmente.

- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

No.

- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

No.

- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Si. Una de las grandes barreras para este tipo de proyectos específicamente en Venezuela, es la barrera del idioma. En el pasado los cambios menos veloces permitían que las empresas pudieran traducir al idioma español mucha información para que pudiera ser entendida sin problemas. En nuestro actual ambiente la velocidad con que ocurren los cambios no permite que la información sea traducida al idioma español, creando una barrera a la transferencia y gestión del conocimiento.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

Las consultoras PyMEs tienen un mercado específico al cual sería muy costoso acceder a las grandes consultoras. Sus necesidades y aplicaciones son menos sofisticadas y podrían ser atendidas por consultoras PyMEs

- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esa misma actividad?**

Una de las principales diferencias es la red de contactos, las herramientas disponibles y la diversidad y profundidad de sus equipos de trabajo.

- **¿Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

Debe considerar un nicho de mercado y tratar de enfocarse en él. Es muy difícil tratar de abarcar muchas opciones y nichos de mercado, con un tamaño pequeño.

- **¿Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

Utilizar herramientas y metodología probadas, que permitan ganar eficiencias en el proceso. Aprovechar la capacidad de manejar costos fijos como una ventaja vs. las grandes consultoras.

- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas?**

- **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son competitivas?**

- **¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

- **¿Cree que el sector privado que operan en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Nada.

Informante P09

Consultora en Gerencia y Tecnología de Información, Madrid, España
Máster en Consultoría para la Gestión Estratégica de Organizaciones, Universidad
Complutense de Madrid, España

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

▪ **¿Cómo se define el conocimiento?**

El conocimiento es el recurso, que poseen tanto las personas como las organizaciones, que nos da información de nuestro entorno y que nos permite interactuar con él e identificar mejoras.

▪ **¿Desde el punto de vista organizacional, cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

La gestión del conocimiento es un proceso que consiste en optimizar el uso de este conocimiento, no el conocimiento en sí mismo. Las organizaciones deben gestionar su entorno organizativo para favorecer la generación de ese conocimiento como un activo de la organización, y que éste pueda ser aplicado en toma de decisiones más acertadas, tanto para la mejora interna como para mejorar su desenvolvimiento en el mercado donde actúa.

El rol de la organización en la gestión del conocimiento es gestionarlo como un activo organizativo relevante porque puede marcar la diferencia entre la velocidad de respuestas acertadas de una organización y de otra, a las demandas de su entorno.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

No creo que dichas teorías expliquen cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones. No tratan directamente de la gestión del conocimiento, pues es un término relativamente nuevo y que en la práctica se está demostrando que aún no se está llevando a cabo en la mayoría de las organizaciones.

Las organizaciones dan importancia al conocimiento pero no están dando la debida importancia a su adecuada gestión.

Diferencia antes / ahora

El conocimiento debe pasar de ser un recurso no solo individual sino un recurso de la organización para:

- Evitar la “fuga de conocimiento” cuando las personas abandonan la organización.
- Tomar decisiones más acertadas y/o resolución de problemas en los que es necesario el conocimiento de áreas funcionales interrelacionadas.

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

- Decisión de la organización a gestionar el conocimiento como un activo.
- Una estrategia adecuada.
- Identificación del conocimiento relevante a la organización
- Procesos de gestión del conocimiento inmerso en los procesos del negocio.
- Herramientas que favorezcan el intercambio del conocimiento.

Informante P10

Consultor independiente en Gerencia
Profesor de Postgrado de Gerencia Estratégica, Universidad Metropolitana (UNIMET)
Ex Presidente y Asesor de la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras
(CAVECOM)

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

▪ **¿Cómo define conocimiento?**

La información en poder de las personas adquirida a través de las diversas actividades desempeñadas a lo largo de su crecimiento y desarrollo.

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

En las Organizaciones actuales no existe de manera formal una dependencia, departamento o sección que se dedique a la función de gestión del conocimiento. La primera pregunta a formular sería cual conocimiento, porque y para qué. La gestión del conocimiento debe centrarse en aquellas actividades primarias (Dentro de la Cadena de Valor), que por su complejidad e importancia sean vitales para garantizar el proceso normal de la cadena de valor. Adicionalmente deben considerarse el costo de la misma, ya que cualquier interrupción en dicha actividad, puedan originar la ruptura de la cadena de valor. Un caso típico serían las actividades de perforación dentro de la industria petrolera, así como también la información geológica y geofísica, que por sus costos, complejidad, y riesgo son fundamentales para garantizar la obtención de petróleo o gas asociado.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

El primer paso sería definir que conocimiento debe ser preservado, porque y para que, ya que son pocas las actividades que cumplan con el requisito de ser vital para garantizar la operatividad de la cadena de valor. Es el conocimiento no común que sólo se maneja por personas con una alta experticia técnica, de procesos complejos, y los cuales no son de uso cotidiano, y que además sean vitales para garantizar la operatividad de la organización.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

Existen muchas teorías, metodologías y herramientas de diversos autores, los cuales tratan la importancia del tema, pero todo va a depender del interés que las mismas organizaciones le presten a este tema. La primera dificultad es crear y facilitar el ambiente y los mecanismo para su implantación, y motivado a que estas están más interesadas en su flujo de caja, las ganancias, la rentabilidad y la disminución de sus costos, esto pareciera no ser prioritario. Adicionalmente descubrir el conocimiento, la forma de capturarlo, validarlo, adaptarlo y aplicarlo requiere de especialistas en la materia, que no están dentro de las organizaciones y cuyos costos no son fáciles estimarlos.

No existen muchas organizaciones emprendedoras que estén en esta onda, salvo aquellas que por su naturaleza del negocio de creación de nuevas tecnologías, y de investigación y desarrollo de nuevos productos, tienen necesariamente que gestionar y preservar dichos conocimientos.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

En mi experiencia profesional en asesorías a varias empresas no hay mucha diferencia entre lo que se hacía antes, ya que continúan haciendo las cosas iguales, y como no se tienen la cultura de analizar sus procesos, pierden la oportunidad de hacer las cosas de manera diferente, lo que se traduciría es ser más eficiente y eficaces. Por otra parte la gente por lo general no suele compartir sus conocimientos, lo cual se traduce en una dificultad mayor.

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

El factor clave es el compromiso y el modelaje de las Juntas Directivas, los Accionistas, y los factores de poder de las organizaciones que estén dispuestos a apoyar estas actividades, que haya las condiciones adecuadas, asesoría de expertos, infraestructura, el acompañamiento de los integrantes de la organización y un sistema de gestión validado por indicadores que evalúen la marcha del proceso.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

En las Organizaciones Publicas definitivamente no, y en algunas privadas podrían estar preparadas, que creo que muy pocas están enfocadas hacia esta actividad.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

El utilizado por petróleos de Venezuela para la gestión del conocimiento de las actividades de Perforación, el cual consistía en tener conectado en tiempo real las actividades de perforación a nivel nacional, al cual se conectaban todos los trabajos que se estaban realizando y podían acceder y dar opiniones los expertos en esta materia

▪ **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Petróleos de Venezuela (PDVSA) la antigua antes del 2000

▪ **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Como un proyecto desarrollado y puesto en práctica no.

▪ **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Simplemente que esta es una tarea titánica que requiere de mucha voluntad y compromiso, y que de poder lograrlo las organizaciones que logren implantarlo van a resultar muchos más eficientes y eficaces de lo que son en la actualidad.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

▪ **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

En Venezuela existen varias PyMEs (desconozco la cuantía) que se dedican en la actualidad a las labores de consultoría en aspectos técnicos, administrativos, legales, laborales y gerenciales. Las pequeñas y medianas empresas han surgido por una parte como una necesidad de atender a pequeños trabajos de diversa índole, requeridos por las empresas, los cuales no son atractivos para las grandes empresas consultoras, y por la otra a que en la actualidad existen pocas empresas consultoras en el país dadas las

condiciones económicas, políticas y sociales existentes. Estas empresas estas conformadas por muy pocas personas, especialistas en las diversas áreas de atención, y las cuales trabajan en forma independiente, con muy poca infraestructura, y el trabajo lo realizan desde sus casas.

El rol que estas empresas establecen, es en el análisis de los procesos para determinar las causas que originan los problemas que los clientes requieren sean solucionados, para los cuales estos ofrecen las soluciones respectivas. Su rol no es un análisis detallado sobre la problemática de la organización a lo interno y lo externo, si no a cosas puntuales que requieren de una solución a corto plazo.

Una de las mayores dificultades que estas empresas tienen que afrontar, es que la mayoría de las organizaciones no tienen un verdadero proceso de planificación corporativa y no planifican a mediano y largo plazo, limitándose la mayoría a la elaboración de presupuestos anuales de gastos, ingresos, ventas y costos. Por otra parte la empresa de consultoría debería establecer acuerdos con sus clientes, que si bien él le va a ofrecer una solución rápida y a corto plazo a sus problemas, esto no garantiza que en el mediano plazo estos vayan a generar otros problemas dentro de la organización.

A las organizaciones hay que analizarlas bajo un enfoque sistémico motivado a que todas las actividades que se realizan están interrelacionadas e interconectadas, por lo cual el análisis debe profundizarse en cuáles son las limitantes y los problemas que tales decisiones pueden generar dentro de las mismas. Los arquetipos sistémicos son los mejores ejemplos de lo que pueden generar la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas venezolanas y transnacionales que trabajan como consultoras de empresas y las PyMEs venezolanas de esa misma actividad?**

Las grandes empresas transnacionales cuentan con la infraestructura necesaria para dar una respuesta oportuna a las solicitudes y requerimientos de sus clientes. Personal capacitado, procesos bien definidos, metodologías previamente establecidas, sistemas de información ajustado a sus requerimientos, experiencia y una gestión de conocimiento en las áreas prioritarias, que le garantizan el valor agregado en los productos y servicios que le entregan a sus clientes. En mi experiencia profesional en la supervisión de asesorías de este tipo de empresas, pude comprobar que están en la capacidad de generar grandes cantidades de información a los clientes, y que el tiempo de ejecución de los trabajos resulta muy elevados, motivado a la cantidad de horas/hombre de facturación que se traducen en los costos de sus servicios.

Las empresas venezolanas de consultoría, las pocas que quedan han copiado dichos modelos, pero no son tan efectivas en la generación de informes para sus clientes, además de no contar con personal con suficiente experiencia en los análisis de procesos, y de que sus recomendaciones no van más allá del corto plazo, o de proyecciones futuras en cuanto al crecimiento, posicionamiento y desarrollo de la empresa, en relación a sus competidores y a los análisis y efectos del entorno económicos, social y político del país.

Las PyMEs por su parte tienen una gran oportunidad de posicionarse si cambian su enfoque de negocio en cuanto a que sus propuestas de servicio, vayan más allá de lo tradicional en cuanto al análisis integral de la organización, y al énfasis que los problemas de las organizaciones parten de la responsabilidad de sus integrantes, los cuales tienen que asumir un rol diferente al actual, y que son ellos los responsables de asumir el liderazgo y modelaje necesario, para que se puedan llevar a cabo los cambios que se pretenden realizar.

Los problemas de las organizaciones no lo van a resolver los consultores, por lo que es necesario cambiar el enfoque de los responsables de la toma de decisiones, revisar la visión y misión de su organización, donde la mayoría de ellas tienen más de cinco (5) sin ser modificadas, lo que evidencia que no hay claridad en cuanto al destino que quieren llegar, amén de que la misma no se han compartido con el personal clave de la organización.

▪ **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

Para ser productiva tiene que combinar la eficiencia y la eficacia. La eficiencia en el manejo de sus procesos y recursos, para lo cual deben revisar sus insumos y llegar a acuerdos con sus proveedores. En cuanto a los recursos es la gente el elemento fundamental para garantizar su éxito. La eficacia en cuanto a los resultados de sus productos y servicios con sus clientes, los cuales deben ser muy bien especificados para poder garantizar el cumplimiento de los mismos. Hay que ser muy claro en cuanto a estos resultados haciendo énfasis, que si bien las soluciones propuestas pueden ser vistas como agradables, estas no garantizan la mejora global, producto de las limitantes que el mismo sistema va a generar en el mediano plazo. Es mejor y más ético que en las propuestas de servicios, aclarar que de no hacerse el análisis global se van a producir reprocesos y retrabajos, y que la responsabilidad del éxito parte del compromiso que los directivos tienen que asumir de liderazgo y modelaje.

▪ **Para que una PyME venezolana de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**

La competitividad no se puede medir en los servicios de consultoría vista con los resultados de la facturación. La competitividad debe medirse por el grado de satisfacción de productos y servicios entregados a los clientes. Es preferible muchas veces dejar de prestar estos servicios, si se detecta que no hay compromiso e involucramiento de los directivos en la solución de los problemas que aquejan a la organización. Los problemas organización de hoy en día, no son producto de la crisis actual, son producto de las decisiones que fueron tomadas anteriormente.

▪ **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son productivas?**

Definitivamente no. Deben revisar integralmente sus respectivas organizaciones a lo interno y tener mucha claridad en cuanto a cuando decir no en la prestación de sus servicios.

▪ **¿Cree que las PyMEs venezolanas actuales son competitivas?**

Igual comentario aplica en la respuesta anterior.

▪ **¿Cree que el sector público que opera en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

El sector público está desenfocado en cuanto a su razón de ser, y al rol que le corresponde jugar, el cual está muy bien especificado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, donde se establecen que de los 350 artículos de la misma, la mayoría señala que la calidad de vida de los venezolanos es su razón fundamental. El funcionario público es de decir servidor público debe garantizar que sus acciones, tareas, decisiones, es garantizar que se logre la calidad de vida establecida en la Constitución. Las políticas de contratación están definidas dentro de la ley de contrataciones públicas cuyas prácticas resultan ser muy cuestionadas, por la forma, uso y costumbre. Lo más importante es que si no hay claridad en cuanto al resultado final que se espera de la

contratación, se pierde el esfuerzo y no se logra eficiencia ni eficacia. El sector público contrata muy pocos servicios de Consultoría y si lo hace cada institución lo hace a su mejor criterio.

- **¿Cree que el sector privado que operan en Venezuela cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**

El sector privado está más claro en cuanto a sus políticas y prácticas específicas, y generalmente lo hace mediante contratos por horas hombre de servicios o por una suma global previamente acordada ente los entes contratantes. El sector privado contrata generalmente servicios muy bien definidos, los cuales no cuenta con la experiencia necesaria dentro de su organización.

- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Las PyMEs del sector de consultoría en la actualidad tienen las mayores oportunidades de poder posicionarse en el mercado venezolano, dada las condiciones de crisis, caos e incertidumbre por el cual atraviesa el país. Para lograr esto deben reformular su modelo de negocios, en cuanto al que y el cómo van a desarrollar sus actividades de consultoría. Uno de los aspectos prioritarios es la cultura actual producto de las políticas y prácticas gubernamentales las cuales han creado un facilismo de la dependencia del estado, de que los problemas se los resuelve el mismo, el modelo de mediocridad, de la falta de responsabilidad y cumplimiento de responsabilidades, y de la corrupción desatada por lo cual estamos atravesando. El trabajo que hay que acometer a nivel de país en el cambio cultural resulta retador, de urgente necesidad, y básico para que el país pueda enrumbarse a ser más eficiente, eficaz y en la búsqueda de excelencia. Hay que establecer alianzas estratégicas con los sectores públicos y privados y establecer acuerdo y consensos, donde los consultores organizados por ejemplo, dentro de la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON), con el apoyo de la cúpula empresarial por una parte, y por la otra con el sector gubernamental, lograr los acuerdos y acciones pertinentes, para establecer las líneas de acción, y la planificación respectiva.

Informante P12

Consultor independiente en Gerencia
Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Candidato a Doctor en Ciencias Sociales en CEAP FaCES UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Proposiciones (afirmaciones / negaciones) con suficiente evidencia de soporte como para considerarlas verdaderas.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
En Europa y EUA se ha tomado consciencia de la importancia del conocimiento como capital intelectual. En A.L. andamos rezagados, lo que no es sorpresa.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
Como un activo de primer orden; un activo del mayor valor. No hacerlo así es tonto; es perder valor corporativo.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
Creo que en general carecen de sentido práctico. Teorizan demasiado y dejan pasar de lado la realidad.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Creo que en Venezuela. Sigue lo mismo; sólo se diferencia en el bla bla bla.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
La más alta gerencia TIENE QUE creer que el conocimiento es un activo hasta más valioso que los físicos. Sin eso el resto no vale la pena. Tener un modelo estratégico de implementación. Sin esto el esfuerzo se diluye. Responsabilizar a alguien del éxito / fracaso del proyecto: nombrar un gerente, líder o como se quiera llamar al “culpable” en potencia.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
En general, no.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
No.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
No
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Deberíamos dejar el conocimiento como un valor en sí mismo. La sociedad poco puede progresar. El arte puede un poco más.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Hay varios roles. El fundamental a mi parecer es conciliar la realidad empresarial con la “neblinosa, incierta” realidad política.
- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**
No creo.
- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**
No sé
- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**
No sé
- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**
Misma respuesta anterior. Hay varios roles. El fundamental a mi parecer es conciliar la realidad empresarial con la “neblinosa, incierta” realidad política.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**
Gerencial.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**
Depende del avance del conocimiento (nuevo) en cada campo.
- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**
No sé.
- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**
Sería muy largo de especificar.
- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**
No, gracias. Estoy dedicado a otro campo por entero.
- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
No.

Informante P13

Consultora independiente en Mercadeo e Imagen Corporativa
Profesora PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Doctora en Ciencias Sociales en CEAP FaCES UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
La resultante de la combinar la absorción de datos y la capacidad de procesarlos, reinterpretarlos, combinarlos, utilizarlos conscientemente para la generación de nuevas ideas o la resolución de problemas.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
Procesar y estructurar los aprendizajes que en forma separada tienen lugar dentro de la organización.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
Con metodología para la sistematización planificada de los procesos y sus resultados, así como para el intercambio interdepartamental.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
No, porque la visión y la ejecución de los modelos sigue siendo la productividad y el manejo de la estructura
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
En las organizaciones con visible inclinación a la innovación y el uso estratégico de las TICs sí se nota una intención de crear otras variantes de capital (intelectual, relacional, social, etc.).
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Principalmente, que los cuadros de mando de la organización o alta gerencia tengan claro el nexo entre ese concepto y el modelo del negocio
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Sí lo estamos, en algunos sectores más que otros.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
Sí, con la trasnacional petrolera Conoco Philips cuando operó en el país.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Sí, Open English, por ejemplo. Pero básicamente en las empresas petroleras de consultoría que surgieron después del año 2003 (luego del despido masivo de trabajadores de PDVSA).
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

La tesis doctoral UCV de Anna Fonnegra, defendida y aprobada; y la tesis de maestría actualmente en curso de Rafi Ascanio en la UCAB.

- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Hay mucho por hacer.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Si. Es una importante fuente de emprendimiento económico.
- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**
No pudiera generalizar al respecto.
- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**
Es probable que sí, aquellas cuyo nicho sea la tecnología (procesos industriales, ingeniería petróleo).
- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**
Compartida: el contratante y el proveedor.
- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**
Proveerse de conocimiento al respecto y liderarlo.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**
Creación de método y sistematizarlo.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles sí? ¿Cuáles no?**
Dependerá del modelo del negocio.
- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**
Si el cliente es una gran empresa, proveerá nuevos conocimientos y podrán integrarse.
- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**
no tengo una respuesta específica, dependerá del caso, aunque considero clave el uso de las tic's
- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**
Si.

- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Crear una red de conocimiento puede ser útil.

Informante P15

Consultora independiente en Mercadeo y Ventas
Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Cursante Doctorado en Gerencia PCA, CEAP, FaCES, UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Como el conjunto de capacidades, habilidades y destrezas de las personas utilizadas para solucionar problemas.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?:**
Creo que hoy la gestión del conocimiento (GC) se orienta principalmente a mejorar el desempeño competitivo de la organización a través del aumento de un capital intelectual con el cual desarrollar ventajas competitivas.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
Básicamente, haciendo procesables los recursos de conocimiento que están en la organización.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
No, pues es una nueva disciplina que está aún en proceso de articulación y definición como lo muestran los diferentes enfoques que los autores han propuesto.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Si existen diferencias en entre lo actual y el pasado, especialmente por el uso de la tecnología que hoy en día contribuye a la captación, almacenamiento y manejo de la información. No obstante, antes como ahora sigue latente el problema de encontrar una manera efectiva de gestionar la experticia y las capacidades de los miembros de la organización.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Son aspectos clave la identificación de expertos que poseen los conocimientos para competir y capturar ese activo; aplicar procesos que definan, analizan y entiendan las interacciones y tareas; hacer uso de la tecnología para el desarrollo de esos procesos y respetar la cultura organizacional ya que ésta puede frenar o impulsar cualquier cambio.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Creo que el gerente venezolano es creativo e innovador, más no paciente con las prácticas que llevan tiempo en ofrecer los resultados que se esperan. En el caso de la gestión del conocimiento, si bien puede ayudar al desarrollo de ventajas competitivas, se topa con la dificultad de ponerla en práctica y para lograrlo se requiere de organizaciones maduras, sólidas y vanguardistas, que tengan la disposición y la perseverancia de aplicar los procesos y mecanismos necesarios haciendo los ajustes y las inversiones que sean necesarias para mejorarlos lo que exige esfuerzo, tiempo, talento y dinero; aspectos que en la actualidad no muchas empresas pueden cubrir en su totalidad, dado el escenario nacional.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
Existen ejemplos en algunos bancos e incluso el BCV se ha abocado a este tema con varias iniciativas. Ya los esfuerzos de llevar a cabo estas acciones son un avance, sin

embargo, los responsables insisten en la necesidad de hacer mejoras a lo que han desarrollado.

- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
En la industria petrolera se diseñó un interesante proyecto antes del actual régimen, pero no existe la certeza de que se continuara o ajustara a las necesidades de la nueva ideología política.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Entre los autores internacionales están Nonaka y Takeuchi, Choo y el mismo Senge, además de Barclay, R. O. que ha escrito sobre el tema con otros teóricos y, en ocasiones, vinculando la gestión del conocimiento con la inteligencia.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Realmente es un reto llevar a la práctica nuevas disciplinas, puesto que las organizaciones, y en especial las venezolanas, pueden considerar que son sólo modas o que resulta demasiado costoso, poco oportuno o importante, todo esto merma el apoyo que se necesita para lograr buenos resultados. Esto hace necesario que en poco tiempo los responsables presenten avances importantes para estimular la continuación de las iniciativas.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
Sí, debido a que estas organizaciones ofrecen la experticia y los recursos para apoyar a las empresas venezolanas según sus necesidades. El rol es el de apoyar a la empresa con asesoramiento experto, en especial ante un escenario nacional e internacional plagado de innovaciones, nuevos competidores, cambios culturales, políticos y económicos que generan una gran dinámica y complejidad que obligan no solo a adaptarse, sino también, a crear cambios en otros actores del entorno. Todo esto requerirá del apoyo de expertos para ayudar a la organización a competir con éxito, bien para mantenerse o para destacarse.
- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**
Sí, la mayoría se ha dado cuenta que debe estar al día en cuanto a las innovaciones y nuevas prácticas, especialmente tecnológicas, para mantenerse en el mercado y ofrecer a sus clientes un servicio de valor. Además, el cliente suele estar bien informado y exige un asesoramiento que incorpore las nuevas orientaciones, enfoques y prácticas que han surgido.
- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**
Creo que se apoyan más en el manejo del capital intelectual (marcas y propiedad intelectual) y en los enfoques de procesos (aunque no dejan de lado la tecnología).
- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**
En su directiva, apoyada en los ejecutivos y líderes al frente de los proyectos, que están obligados a estar al día en cuanto a las nuevas propuestas, analizarlas y decidir qué, por qué y cómo incorporarlas a la organización.

- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMES venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**
Todos son líderes que deberían impulsar y desarrollar ellos mismos iniciativas relacionadas con la temática.
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**
Como ya se indicó deben considerarse los aspectos clave como la identificación de fuentes que poseen los conocimientos necesarios para competir exitosamente, capturar ese activo; detectar fuentes de capital intelectual, aplicar procesos que definan, analicen y entiendan las interacciones y tareas; apoyándose en la tecnología para el desarrollo de esos procesos respetando la cultura organizacional
- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**
Los procesos deberán tratarse de diferente forma, en especial en cuanto a lo tecnológico. Es importante tomar en cuenta que no todas las PyMEs tienen las condiciones para contar con lo más sofisticado en tecnología y ya esto marca diferencias. Puede tratarse de forma similar la identificación de expertos, captar su conocimiento, almacenarlo y distribuirlo (siempre según las capacidades de la PyME), así como, el manejo del capital intelectual (marcas y propiedad intelectual).

En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?

El conocimiento está dentro y fuera de las organizaciones, por lo que pueden sumarse proveedores, clientes clave y asociados.
- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudar a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**
Destacados teóricos ha explicado ampliamente que en la actualidad se compite con el conocimiento que posee una organización y una de sus ventajas es que es de difícil imitación, a diferencia de los productos y servicios que suelen ser fácilmente copiados. Por ello, las capacidades, habilidades y destrezas del equipo que trabaja en una consultora deberían ser aplicadas al desarrollo y fortalecimiento de las marcas, especialmente de la marca corporativa o empresarial.
- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**
Sí, es una obligación para quien trabaja en este sector conocer las novedades y, como ya se dijo, estudiarlas y decidir por qué y cómo incorporarlas a la organización.
- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
No.

Informante P21 - Ángel Olivera

Consultor independiente en Gerencia y Tecnología de Información
Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Candidato a Doctor en Gerencia en PCA CEAP FaCES UCV

Observaciones sobre las PyMEs venezolanas que trabajan como consultoras de empresas

En la **mayoría de las PyMEs venezolanas** que se dedican a la consultoría de empresas, respecto a la gestión del conocimiento; **se observa** que:

- Reconocen que el conocimiento es la fuente principal de su actividad, pero tienen poca o ninguna referencia profesional para administrarlo; prevalecen criterios informales, prácticos o empíricos.
- Usan el conocimiento como si fuera un recurso organizacional, sin importar que también pueden manejarlo como un capital o un activo empresarial.
- Algunas de las empresas que valoran el conocimiento:
 - Se centran en administrar los componentes prácticos del conocimiento, tales como: técnicas y herramientas; dejando de lado o dándole menor importancia a los componentes teóricos: conceptos, teorías, principios, fundamentos, modelos, etc.
 - Asumen que la gestión del conocimiento debe estar enfocada en el uso de un *software* especializado, obviando otros factores clave como las personas, los procesos y las estructuras.
- Dada la velocidad de cambio y la aparición continua de nuevo conocimiento, carecen de formas y de herramientas para actualizarlo, de manera de incorporar el nuevo y desechar el obsoleto.
- El personal técnico y profesional, está propenso:
 - Al robo de talentos, sobre todo por parte de las transnacionales de consultoría y de las grandes empresas venezolanas de consultoría,
 - A la incursión en otros sectores laborales, dejando de lado la actividad y práctica consultora, y,
 - A la inmigración territorial (Sudamérica, Norteamérica y Europa).
- La gestión empresarial está centrada en los resultados y los procesos, dejando de lado la estructura y la cultura organizacional.

Sin embargo, en **algunas PyMEs venezolanas** que se dedican a la consultoría de empresas, respecto a la gestión del conocimiento; **están habiendo reacciones** como:

- Aceptar que, administrar el conocimiento es un factor clave para sobrevivir y tener éxito empresarial.
- Reconocer la existencia de nuevos enfoques para abordar el conocimiento con la finalidad de fortalecer los factores productivos y competitivos en el mercado.

- Comprender que, deben incorporar nuevas estructuras, procesos y recursos para abordar el conocimiento.
- Valorar el manejo de la cultura organizacional en el éxito de la gestión del conocimiento.
- Aceptar que, el recurso humano es el actor clave para manejar el conocimiento.
- Comprender que, manejar el conocimiento tiene ventajas y también riesgos.
- Entender que, se debe reducir la brecha conceptual y procedimental respecto al tema del conocimiento.
- Identificar que el conocimiento en una organización se puede manejar en contextos exclusivamente humanos y también en contextos tecnológicos.
- Comprender que, por venta de servicios profesionales basados en el conocimiento se pueden incrementar los ingresos.

Informante P22

Consultor en Implementación y Soporte Técnico en Oracle Corporation, USA
MBA en Rollins College, FI, USA
Ex Profesor en Pregrado en Universidad de Lima, Lima, Perú

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Es el medio y recurso de mayor valor con que contamos las personas y las organizaciones.
- Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?
Trascendente. Las compañías buscan ahora formas rápidas de convertir la experiencia de usuario en conocimiento accesible por cualquier elemento de la organización. El objetivo es hacer que el conocimiento sea claramente definido por medios automáticos a través de síntomas o *footprints* que después son comparados con *footprints standards* que proveen soluciones estándar a los síntomas observados.
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
Este tema es muy importante, aquí quizás podríamos definir una conversación entre los dos para decirte lo que se basado en mi experiencia.
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
Si entendemos las teorías modernas como las que se producen continuamente en los centros de alta enseñanza, entonces sí. El conocimiento tiende a volverse obsoleto o pasar de moda con rapidez. Hoy en día una persona culminando sus estudios queda desactualizada en 3 años
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Definitivamente. Antes el conocimiento se almacenaba en libros o documentos. Hoy en día es digital lo que trae la ventaja de utilizar técnicas de optimización para su procesamiento, como para su entendimiento y selección.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Sin querer los mencione. Rapidez de acceso y provisión de sumarios que apoyen la gestión de selección, entendimiento y procesamiento para generar nuevo conocimiento.
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Es importante revisar los indicadores de educación en Venezuela y cómo son comparados con otros países del continente. Encontrando el *gap* y entendiéndolo nos dará una idea de cómo atacar la gestión del conocimiento basada en la realidad venezolana.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
Resido fuera de Venezuela.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Resido fuera de Venezuela.

- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Resido fuera de Venezuela.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Nada.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **¿Cree que se justifican las PyMEs que trabajan como consultoras de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**
- **¿Cuáles cree que son las diferencias destacadas que hay entre las grandes empresas locales y las transnacionales que trabajan como consultoras de empresas frente a las PyMEs de esa misma actividad?**
- **Para que una PyME de consultoría de empresas sea productiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
- **Para que una PyME de consultoría de empresas sea competitiva, ¿qué debe tener en cuenta?**
- **¿Cree que las PyMEs actuales de consultoría de empresas son productivas?**
- **¿Cree que las PyMEs actuales de consultoría de empresas son competitivas?**
- **¿Cree que las PyMEs actuales de consultoría de empresas actúan con responsabilidad social?**
- **¿Cree que el sector público cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**
- **¿Cree que el sector privado cuando contrata a consultoras de empresas se rige por políticas y prácticas específicas para esta actividad? En caso afirmativo, indique cuáles medios y/o instrumentos usa para la contratación de consultoría.**
- **Respecto al tema de las PyMEs consultoras de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**
Nada.

Informante P23

Socio Director de CONADI Grupo Consultor, PyME venezolana consultora de empresas
Lic. en Geografía, Especialista en Organización y Gerencia

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

▪ **¿Cómo define conocimiento?**

En la actualidad, es el elemento más importante de una organización. Se debe proteger, desarrollar y crear valor con el conocimiento.

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

Su rol es importante. Ahora las organizaciones basan su capital y su desarrollo en intangibles, entre ellos el conocimiento.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

Deben existir programas y proyectos de desarrollo interno para todos los niveles.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

Si lo explican, pero por lo general han sido hechas desde y para otras realidades diferentes a Latinoamérica.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

Si la hay, antes no se tomaba en cuenta; ahora el conocimiento es parte del capital intangible de una organización

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

Trabajar con la gente y tener una metodología concreta, sencilla y aplicable a nuestra realidad.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

Si estamos preparados, pero hay resistencia (miedo, desidia, ignorancia).

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

Tengo entendido que en Pdvsa, Cantv, La Electricidad de Caracas se han implementado proyectos exitosos.

▪ **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

En lo personal, no conozco.

▪ **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

Nonaka, Senge.

▪ **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Nada.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

Si se justifican por razones de mercado. Deben ser asesoras, desarrolladoras e implementadoras de proyectos y acciones que agreguen valor a quienes las contratan.

- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**

Si, antes lo consideraban sólo como un insumo para sus actividades de servicio. Ahora, lo consideran como un producto que se puede desarrollar, mejorar, comercializar.

- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**

Si lo están haciendo, aunque la mayoría lo hace de forma empírica..

- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**

Debería ser una decisión de cada PyME, pero los clientes también pueden generar influencia.

- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**

Deben ser consecuentes con las prácticas, motivadores con el personal y promotores ante sus clientes.

- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**

Manejar el cambio cultural, identificar los requerimientos de los clientes, revisar la cartera de productos y servicios y actualizar la plataforma tecnológica.

- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**

Una PyME que aborda la gestión del conocimiento debe manejar sus procesos del negocio de manera diferente a otra que no tiene gestión del conocimiento. La primera, deberá centrarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la entrega de productos y servicios con un alto grado de capital intelectual.

- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**

Si deberían haber otros actores, como: proveedores de tecnología y clientes. Su rol debiera ser de acompañantes y revisores de la metodología a implementar.

- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudar a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**

Cualquier esfuerzo de gestión que se haga en la PyME y que genere buenos resultados deberá impactar positivamente en su productividad y competitividad.

- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**

Si, por supuesto.

- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Nada.

Informante P24

Socio Director de LUBO Sistemas, PyME venezolana consultora de empresas en tecnología de información
Lic. en Computación

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

▪ **¿Cómo define conocimiento?**

Como la capacidad de respuesta efectiva que tiene una organización o persona de responder ante un requerimiento o situación presentada que demanda dicho conocimiento.

▪ **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**

Su rol es crucial e imprescindible dado que las organizaciones incrementan su valor directamente proporcional a su conocimiento.

▪ **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**

Considero que se debe manejar de manera horizontal y compartirlo sin ningún tipo de reserva. Siempre existirán situaciones en las que la Organización necesitará de un segundo o tercero a bordo en ausencia del que supuestamente tiene el conocimiento.

▪ **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**

No lo explican aunque si lo incorporan el término y tratan de que forme parte de esa teoría.

▪ **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**

Si la hay. Anteriormente ni se mencionaba el termino conocimiento. Ahora no puede existir ninguna teoría de administración o gerencia que ignore el conocimiento.

▪ **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**

A todo nivel en la organización ser consciente y buscar la gestión del conocimiento. Promover el intercambio constante del conocimiento. Reducir al máximo las barreras (la principal es el temor a que si comparto mi conocimiento pierdo capacidad de negociación) que impiden la gestión del conocimiento.

▪ **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**

No estamos preparados pero si hay actualmente mayor sensibilidad en este Proyecto.

▪ **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**

No conozco.

▪ **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

No conozco.

▪ **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**

No conozco.

▪ **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**

El gestión del conocimiento para una organización ya no es una elección es una obligación. Internet ha hecho que prácticamente cualquier duda pueda ser despejada a través de ella, entonces, las organizaciones debemos buscar un elemento diferenciador.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

▪ **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

Si se justifican por una razón de mercado es que éstas pueden cubrir su mismo mercado (las Pymes) a un costo menos elevado. Además, son éstas Pymes las que con gran esfuerzo pueden convertirse en grandes.

▪ **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**

Se ha modificado en una medida poco significativa y es por falta de conocimiento en la Gestión del Conocimiento.

▪ **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**

Es posible que se esté utilizando pero de forma empírica.

▪ **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**

Debería ser a nivel de Colegios (ejemplo, de Contadores, de Ingenieros, etc.) que se promoviera la gestión del conocimiento, primero internamente en la Pyme y luego como elemento multiplicador. A nivel de empresas de tecnología de información no tenemos colegiatura asociada por lo cual el trabajo es mayor.

▪ **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**

Su rol debe ser el de promoción y de generar consciencia acerca de la importancia para su empresa y la de sus clientes.

▪ **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**

Diría que el principal debe ser el promover la mejora en las relaciones entre las personas dentro de la organización. Hacerles sentir que forman parte de una misma familia con objetivos comunes y guiados en la misma dirección. Identificarse con la organización. Otro proceso a tener en cuenta es la concientización en los integrantes de la organización de por qué es importante la gestión del conocimiento.

▪ **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles si? ¿Cuáles no?**

Creo que el lograr que una persona se identifique con la organización y que reme en la misma dirección de la organización es un objetivo común a la hora de abordar el manejo

del conocimiento. Puede ser que diferentes organizaciones necesiten mayor/menor esfuerzo en lograr la concientización de su gente en el manejo del conocimiento.

- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMES venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**

Si deberán participar otros actores, por ejemplo los colegios que agrupan un determinada disciplina (contadores, médicos, etc.). Su rol inicial puede ser de crear consciencia y luego certificar a las organizaciones que cumplan con determinados parámetros que las conviertan en modelos de gestión de conocimiento.

- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudar a las PyMES venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**

Su aporte puede minimizar los problemas de rotación de personal, baja motivación y poca proactividad, dado que pertenecer a una organización donde se gestione eficientemente el Conocimiento, genera una ventaja competitiva tanto para la organización como para sus integrantes.

- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMES venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**

Claro que estoy interesado en conocerlo.

- **Respecto al tema de las PyMES venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Las PyMES venezolanas de consultoría de empresas requerimos urgentemente tener mayores ventajas competitivas, una de ellas puede ser la Gestión eficiente del Conocimiento.

Informante P25

Consultor independiente en Gerencia
Profesor PostGrado Universidad Católica Andrés Bello
Ex Profesor PostGrado en Ciencias Administrativas CEAP FaCES UCV
Doctor en Ciencias Sociales CEAP FaCES UCV

Preguntas sobre Gestión del Conocimiento.

- **¿Cómo define conocimiento?**
Transferencia de saberes en base a la actitud y aptitud.
- **Desde el punto de vista organizacional, ¿cuál es el rol actual de la gestión del conocimiento?**
Compromiso con y hacia la sociedad y el gobierno de la organización
- **¿Cómo cree que se debe manejar el conocimiento en una organización?**
De forma compartida, publica y disponible a todos los niveles de la organización
- **¿Cree que las teorías modernas de la administración y gerencia, explican cómo se debe enfocar el conocimiento en las organizaciones?**
Desde luego que sí, son muchas y variadas.
- **¿Hay alguna diferencia entre, cómo se hacía antes y cómo se hace ahora?**
Desde luego que sí.
- **¿Cuáles son los factores clave para manejar con éxito la gestión del conocimiento?**
Compromiso, solidaridad, enfocado hacia las organizaciones que aprenden
- **En Venezuela, ¿cree que estamos preparados para manejar proyectos de gestión del conocimiento?**
Desde luego que sí.
- **En Venezuela, ¿conoce algún modelo, método, metodología o técnica que haya sido exitosa para manejar el conocimiento?**
Los programas del Balance Social como ente rector de la RSE.
- **En Venezuela, ¿conoce a alguien que haya tenido éxito implantando un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Empresas Bigott, Empresas Ron Santa Teresa, Empresas Polar.
- **¿Conoce a algún autor que haya escrito algo sobre un proyecto relativo al enfoque del conocimiento?**
Autores: Chris Argyrys, Nonaka, Peter Senge.
- **Respecto al tema, el enfoque del conocimiento, ¿tiene algo que quiera agregar?**
El conocimiento es todo, sin importar el método utilizado para lograrlo.

Preguntas sobre PyMEs venezolanas consultoras de empresas.

- **En Venezuela, ¿cree que se justifican las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? En caso afirmativo, ¿qué rol tienen o deben tener?**

Desde luego que sí, docente de las buenas prácticas.

- **En los últimos años las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿han modificado su enfoque respecto al conocimiento?**

Desde luego que sí.

- **En la actualidad, ¿las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas están aplicando algún modelo, teoría, metodología, método, técnica para manejar el conocimiento en sus actividades de consultoría?**

Desde luego que sí.

- **¿En cuál instancia debe estar la responsabilidad para que las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas modifiquen o cambien la forma de manejar el conocimiento?**

Debe ser un compromiso de los niveles institucionales o de gobierno empresarial.

- **Los directivos/ejecutivos, líderes de proyectos, profesionales de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿qué roles deberán tener en las iniciativas y proyectos sobre la forma de manejar el conocimiento?**

Líderes para el seguimiento y el control de las decisiones del gobierno empresarial.

- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿cuáles procesos deberán tenerse en cuenta al abordar la forma de manejar el conocimiento?**

Seguimiento y el control.

- **En las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿los procesos deberán tratarse de igual o diferente manera al abordar la forma de manejar el conocimiento? ¿Cuáles sí? ¿Cuáles no?**

El abordaje debe ser integro bajo lineamientos y respeto del gobierno empresarial.

- **En los procesos del manejo del conocimiento, ¿deberán participar otros actores fuera del ámbito de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas? ¿Cuáles por ejemplo? ¿Qué rol deberán tener?**

Los *stakeholders* (Gobierno, Comunidad, Clientes, Empleados y familiares).

- **¿De qué forma el manejo del conocimiento podrá ayudara a las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas para impulsar su productividad y su competitividad?**

Reportando el compromiso social, sin otras intenciones ocultas del beneficio.

- **En caso que exista una nueva forma para manejar el conocimiento en las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas que les ayude a incrementar su productividad y su competitividad, ¿estará Ud. interesado en conocerlo?**

Desde luego que sí.

- **Respecto al tema de las PyMEs venezolanas de consultoría de empresas, ¿tiene algo que quiera agregar?**

Son el éxito, el futuro económico y social de la República Bolivariana de Venezuela.