

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

Recinto Universitario Rubén Darío

Facultad de Ciencias e Ingenierías

UNAN- Managua

Seminario de Graduación.



Tema: Gestión del Conocimiento.

Subtema:

Propuesta de una herramienta Web para la Gestión del Conocimiento en el área de Ventas de la empresa CRUZ LORENA S.A en Managua Nicaragua en el I Semestre del 2016.

Integrantes:

- **Br. Jineth Maluth Ortuño Stockhausen**
- **Br. Merari del Socorro Silva**
- **Br. Heyri Heydi Sevilla Ortiz**

Tutor: Msc. Ainoa Calero Castro.

Asesor: Msc. Harold Gutiérrez.

Managua 18 De Agosto Del 2016



INDICE

I. INTRODUCCIÓN	12
II. JUSTIFICACIÓN.....	14
III. OBJETIVOS.....	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivo Especifico.....	16
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
4.1 Caracterización del Problema	17
4.2 Delimitación del Problema.....	17
4.3 Formulación del Problema	18
4.4 Sistematización del Problema	18
V. HIPOTESIS	19
VI. MARCO REFERENCIAL	20
6.1 Marco Teórico-Conceptual	20
6.1.1 CONCEPTOS BASICOS.....	20
6.2 MARCO CONTEXTUAL.....	22
6.2.1 Origen y evolución de la gestión del conocimiento.....	22
VII. MARCO METODOLOGICO.....	37
7.1 Tipo de Estudio	37
7.2 Determinación de Población y Muestra.....	37
7.2.1 Determinación de Población.....	37
7.2.2 Determinación de Muestra.....	38
7.3 Métodos de investigación Utilizados	38
7.4 Instrumento a utilizar en la aproximación cuantitativa.....	38
7.4.1 Cuestionario.....	40



**Licenciatura en Ciencias de la Computación
UNAN-MANAGUA**

7.5	Instrumento a utilizar en la aproximación cualitativa	45
7.5.1	Análisis Documental	45
7.6	Tipo de Investigación.	45
7.7	Instrumento	46
VIII.	PLAN DE ACCION Y CRONOGRAMA DEL TRABAJO.....	47
8.1	Plan de Acción	47
8.2	CRONOGRAMA DEL TRABAJO	48
IX.	RECURSOS Y PRESUPUESTO	49
X.	RESULTADOS	50
10.1	Fase1. Resultados Análisis Cultura Organizacional	50
10.2	Fase2. Resultados Análisis Gestión del Conocimiento	55
XI.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	57
XII.	PROPUESTA DE MODELO NONAKA Y TAKEUCHI (1995) DE GESTION DEL CONOCIMIENTO.....	58
XIII.	HERRAMIENTA DE APOYO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PROPUESTO.....	61
13.1	TERMINOS DE REFERENCIA	62
13.1.1	Alcances y límites de la Web.....	62
13.1.2	Definición de tipos de Permisos y Usuarios	62
13.1.3	Descripción de los módulos de la herramienta.....	63
XIV.	CONCLUSIONES	64
XV.	RECOMENDACIONES.....	65
XVI.	BIBLIOGRAFÍA	66
XVII.	ANEXOS.....	67



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Figura 1. Modelo de Nonaka y Takeuchi</i>	28
<i>Figura 2. Ciclo del Conocimiento, Parte 1</i>	29
<i>Figura 3. Ciclo del conocimiento parte 2</i>	30
_____	30
_____	34
<i>Figura 4 Arquitectura de un Data Warehousing</i>	34
<i>Figura 5 Funcionamiento Conceptual de un Sistema Experto</i>	35
<i>Tabla 1.1 Adecuación del instrumento para el diagnóstico de la Cultura Organizacional de la IES</i>	39
FIGURA 6: MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESA CRUZ LORENA S.A	
<i>Diagrama de Caso de Uso para la Empresa Cruz Lorena S.A</i>	61
<i>Diagrama de la Base de Datos</i>	61



DEDICATORIA

- **MERARI DEL SOCORRO SILVA**

Dedico esta tesis primeramente a Dios porque él fue quien me brindo la vida, la salud y sobre todo la sabiduría y las fuerzas para dedicarle tiempo a este proyecto.

A mi Madre y a mi esposo quienes en todo momento me alentaron a seguir adelante y me brindaron consejos y apoyo incondicional en todo momento.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, y depositando su esperanza en mí.

A la institución que me brindó la oportunidad de realizar este proyecto en sus instalaciones junto al gerente de ventas quien me apoyo en todo momento y me brindo la información requerida.

A mis compañeras de grupo, porque nos unimos en muchos momentos para poder terminar este proyecto y aun que muchas veces se nos presentaron dificultades, pero logramos concluir esta meta.

Para todos los antes mencionados es dedicado este proyecto de culminación.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

- **JINETH MALUTH ORTUÑO STOCKHAUSEN**

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi mami (abuelita) por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. Y a todos aquellos que ayudaron directa o indirectamente a realizar este documento.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

- **HEYRI HEYDI SEVILLA ORTIZ.**

A mis padres Otilio Sevilla y Teresa Ortiz, por ser las personas que me han inspirado y por brindarme el entusiasmo y las fuerzas para llegar a culminar mis estudios.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

AGRADECIMIENTO

- **MERARI DEL SOCORRO SILVA**

Quiero agradecer primeramente a Dios por brindarnos la salud y la sabiduría, a mi madre por que su esfuerzo yo no podría a ver estudiado una carrera quien me apoyo en todo momento, a mis maestro quienes tuvieron la paciencia de enseñarnos y tomarse el tiempo para explicarnos y valorarnos las asignaciones.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

- **JINETH MALUTH ORTUÑO STOCKHAUSEN**

En primer lugar le agradezco a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia, Mi Madre Roxana Stockhausen Méndez, mi segunda madre Mi Mami (Abuelita), María Ramona Méndez Méndez, mi tía, mi hermano y mis amigas; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Por último a mis compañeros porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y A mi maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por haberme transmitidos los conocimientos obtenidos y haberme llevado pasó a paso en el aprendizaje.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

HEYDI SEVILLA ORTIZ.

- ✓ A Dios por la misericordia que me ha mostrado cada día de mi vida.
- ✓ A mis padres por su apoyo incondicional que me han mostrado en todas las etapas de mis estudios.
- ✓ A la Universidad por la oportunidad que me brindo para desarrollar mis conocimientos.
- ✓ A todas las personas que brindaron su apoyo directa o indirectamente para lograr concluir este proyecto.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

RESUMEN

El proyecto de Diseño de una herramienta de Gestión de Conocimiento para la Empresa Cruz Lorena S.A., nace de la necesidad de tener a la disposición de cada vendedor de sucursal y del edificio central una herramienta Web con los manuales de los productos que ofrece la empresa donde puedan acceder de una manera fácil y rápida.

Para realizar este proyecto se tomó en cuenta una propuesta de Desarrollo en Gestión del Conocimiento, tal como el Análisis de la cultura organizacional en donde utilizamos el modelo de cuestionario Armengol para conocer la situación de la empresa y lo que opinan los empleados de ellos por medio de encuestas y entrevistas. También el análisis de conocimiento organizacional es como está distribuida la información.

Para este trabajo decidimos utilizar el modelo de Gestión de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi para transformar el conocimiento tácito a conocimiento explícito y por último se propone el diseño de una herramienta Web que ayudará al intercambio de conocimiento y buenas prácticas de la organización.

El proyecto tiene como finalidad que cada vendedor que pertenece y que se integre a Cruz Lorena S.A tenga un amplio conocimiento en los productos que ofrece la empresa, y tener acceso a cada manual y que este vaya acompañado de capacitaciones para que al momento de persuadir al cliente se sienta seguro de lo que está ofreciendo, y permita llevar las ventas de la empresa a la cima.

Pero se recomienda que este proyecto cuente con constantes capacitaciones e intercambios de ideas entre los trabajadores de la misma para que se explique el propósito y el objetivo de este proyecto y a su vez motive al personal. También se debe tomar en cuenta que los conocimientos deben de ser retroalimentados periódicamente, con el fin de que la organización cuente siempre con el conocimiento crítico para la realización de diferentes actividades laborales; la puesta en marcha de estas recomendaciones asegura el éxito del proyecto.



I. INTRODUCCIÓN

El conocimiento existe actualmente en todas las organizaciones, en sus colaboradores y hasta en sus clientes o usuarios, sin embargo, solo aquellas compañías que quieran ser competitivas, mantenerse en el tiempo o permanecer y transcurrir deben generar valor e innovar en sus procesos y servicios, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de manera tal que la compañía este comprometida, y todo sus colaboradores aporten sus conocimiento y experiencias en pos de contribuir y optimizar los procesos de modo que este pueda ser utilizado como un recurso y activo valioso dentro de la organización y permita su integración y utilización.

El conocimiento es el único recurso ilimitado de las organizaciones y también el único que aumenta con su uso, es por ello que se debe explicitar para poder transformarlo, divulgarlo y publicarlo. En este trabajo de investigación se puede observar el modelo que se aplicará en la Empresa Cruz Lorena S.A, para transferir y transformar el conocimiento y sobre todo para compartir el que aún no ha sido publicado. Antes de conocer el modelo, se aclarará de una forma concreta que es Gestión de Conocimiento y el porqué de la importancia de su aplicación en una organización, teniendo en cuenta siempre el capital humano, y aspecto como la fuga de conocimiento y gestión de información, todos conceptos muy utilizado en la era del conocimiento.

En el presente trabajo de investigación se muestra y justifica cual es el proceso para escoger el modelo más adecuado a implementar en la empresa Cruz Lorena S.A en el área de ventas, con base en las diferentes teorías sobre Gestión del Conocimiento, y en la descripción y retroalimentación de modelos ya implementados en diferentes organizaciones.

Se exponen las motivaciones y objetivos de la investigación, adicional a esto la evolución sobre la pertinencia de implementar un modelo de Gestión de Conocimiento y como este puede llegar a generar valor agregado a la empresa Cruz



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Lorena, de modo que sus empleados y colaboradores fomenten de manera continua su conocimiento y generen para esta un capital intelectual medible, codificado, organizado y transformado dando como resultado la creación de “comunidades de práctica” y “Comunidades e investigación” Apórtela (2008) que capaciten, innoven, integren y fomenten el conocimiento, incluyendo como principio las personas y sus iniciativas.

Para finalizar se eligió entre todo los modelos expuestos el de (Nonaka y Takeuchi) el más adecuado para implementar en la empresa Cruz Lorena, donde se vincula a todos sus colaboradores y se tiene como objetivo fomentar y registrar las buenas prácticas y experiencias que cada integrante y colaborador ha tenido dentro de los procesos o actividades que se manejan en el día a día, para así esperar generarle a la organización un cambio que contribuya con su crecimiento y permanencia, y a su vez, innovar y crecer como colaboradores dentro de la misma institución.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

II. JUSTIFICACIÓN

Debido al incremento de la competitividad resultado del marketing actual, de los nuevos canales de distribución que disponemos como, redes sociales, aplicaciones móviles, telecomunicaciones etc., las empresas se enfrentan a una economía globalizada y su éxito depende en gran medida de la conservación de los clientes actuales y de conseguir nuevos.

De esta situación surge la necesidad de implementar una estrategia de Gestión del Conocimiento la cual es una gran ventaja para las empresas, esto permite que los empleados sean mejores en los diversos puestos de trabajo.

CRUZ LORENA S.A presenta algunas dificultades con respecto a la gestión del conocimiento de los trabajadores, esto implica que cuando un trabajador del área de venta está siendo entrenado para ser vendedor en otra sucursal de Cruz Lorena, lo capacitan por dos días en todas las áreas, este tiempo no es suficiente para que una persona memorice todas las características de los productos que ofrece esta empresa.

En el área de llantas cuentan con un manual con las características y marcas de las llantas pero estos solo se los prestan dos días a los nuevos vendedores y cuando se van se los quitan, muchas veces cuando el nuevo vendedor llega a la sucursal no sabe cómo vender el producto y esto provoca que se estanque y no haya rotación, además que minimiza las ventas de la empresa, muchas veces al vendedor la da miedo vender un producto que no conoce en su totalidad.

La empresa CRUZ LORENA S.A no cuenta con un sistema de Gestión del Conocimiento lo cual está permitiendo a un gran número de empresas tener una ventaja competitiva. Por lo consiguiente, se evidencia la necesidad de capacitar a los trabajadores del área de ventas para que estos puedan brindar una mejor



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

atención basados en los conocimientos del producto que ofrece y de esta forma ayudar a impulsar las ventas de la empresa Cruz Lorena S.A.

Entre los beneficios que proporcionaría la Gestión del Conocimiento tenemos:

- Brindar al empleado un amplio conocimiento de cada uno de los productos que Ofrece Cruz Lorena S.A.
- Capacitar a los nuevos integrantes de la empresa que se desempeñarán como vendedores en las sucursales.
- Permitir a la empresa Cruz Lorena S.A ser más competitiva basado en los conocimientos que adquieran los nuevos trabajadores del área de venta.
- El gerente del área de ventas apoya esta propuesta por su viabilidad para la empresa.



III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Propuesta de una herramienta Web para la Gestión del Conocimiento en el área de Ventas de la empresa CRUZ LORENA S.A en Managua Nicaragua en el I Semestre del 2016

3.2 Objetivo Especifico

- Analizar la Cultura Organizacional de la Empresa Cruz Lorena S.A.
- Describir la situación actual de la empresa Cruz Lorena S.A. con respecto a la gestión del conocimiento.
- Proponer un modelo de Gestión del Conocimiento basado en las características de la empresa.
- Diseñar una herramienta Web que ayude a la empresa Cruz Lorena S.A. a adquirir y desarrollar una buena Gestión del Conocimiento.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 Caracterización del Problema

CRUZ LORENA S.A. con más de 40 años de experiencia en la ciudad de Managua, Nicaragua, como un negocio comercial que ofrece una variedad de productos entre ellos las famosas Camas Indufoam, distribuidor de la llantas marcas Goodyear y Motocicletas Raybar.

La empresa CRUZ LORENA S.A cuenta con un sistema automatizado de ventas en donde realizan los diferentes procesos e información que se realizan en cada área. Una de las grandes debilidades de Cruz Lorena S.A es que no cuenta con una herramienta que están implementando varias empresas hoy en día para mejorar el rendimiento de sus empleados, como es la Gestión del Conocimiento

4.2 Delimitación del Problema

La empresa Cruz Lorena S.A necesita una propuesta que les ayude a ellos implementar la Gestión del Conocimiento en la Organización en donde esta podrá ser de gran ayuda para sus empleados en muchos puntos del ámbito laboral, en la cual estos trabajadores tendrán un conocimiento amplio y esto ayudara a la empresa.



4.3 Formulación del Problema

¿De qué manera podría la Gestión del Conocimiento favorecer en el ámbito del conocimiento a los trabajadores del área de ventas de la Empresa Cruz Lorena S.A.?

4.4 Sistematización del Problema

¿Cuál es la situación actual en la que se encuentra Cruz Lorena S.A. con respecto a la Gestión del Conocimiento?

¿De qué forma se podría aplicar un modelo de Gestión del Conocimiento basado en las características de la empresa?

¿Cuáles son los beneficios esperados con la implementación de una herramienta Web que ayude a adquirir y desarrollar una mejor Gestión del Conocimiento en la empresa Cruz Lorena S.A.?



V. HIPOTESIS

Es importante destacar que el enfoque que se ha dado es de acuerdo a los procesos, es decir, no necesariamente se debe considerar toda la organización, la idea es que la metodología sea incremental y en espiral, buscando que la Gestión del Conocimiento sea el soporte fundamental para apoyar la aplicación de mejora continua en los procesos de la empresa Cruz Lorena S. A. En la medida del éxito que va logrando, se irá impregnando en la cultura y extendiéndose a toda la organización.

Por lo consiguiente se establecen como hipótesis de partida la siguiente afirmación:

- La cultura Organizacional de la Empresa Cruz Lorena S.A; permite los diferentes elementos relativos, particularmente el conocimiento relevante encontrados en el área de Ventas conllevando a la viabilidad para el diseño de una herramienta web que ayude adquirir y desarrollar una buena Gestión del Conocimiento.



VI. MARCO REFERENCIAL

A continuación presentamos una serie de conceptos básicos sobre Gestión del Conocimiento, los cuales serán de gran ayuda para explicar paso a paso en lo que consiste dicho tema, en lo cual hablaremos sobre el modelo de Nonaka y Takeuchi que implementaremos en la herramienta web.

6.1 Marco Teórico-Conceptual

6.1.1 CONCEPTOS BASICOS

- **DATOS**

La palabra dato tiene su origen etimológico en el término latino «Datum» que significa “lo dado”. Sin embargo, en sentido estricto, en el ámbito de la investigación científica, como señala (FLORES, 1994) *“La mayoría de los autores asumen que el investigador desempeña un papel activo respecto de los datos: el dato es el resultado de un proceso de elaboración, es decir, el dato hay que construirlo”* (p.15).

En el Diccionario de la Real Academia Española, se encuentran, entre varios significados, los siguientes:(Española)

(Del lat. *datum*, lo que se da).

- m. Antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de algo o para deducir las consecuencias legítimas de un hecho.
- m. Documento, testimonio, fundamento.
- m. *Inform.* Información dispuesta de manera adecuada para su tratamiento por un ordenador.

- **INFORMACIÓN**

El autor, (TOFFLER, 2006), en su libro «La revolución de la riqueza» nos brinda un concepto que diferencia entre lo que es **dato** y lo que es **información**: *“Los datos suelen ser descritos como elementos discretos, huérfanos de contexto: por ejemplo,*



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

«300 acciones». Cuando los datos son contextualizados, se convierten en información: por ejemplo, «tenemos 300 acciones de la empresa farmacéutica X» (p.154).

El autor (CHIAVENATO, 2006), afirma que la información “es un conjunto de datos conteniendo un significado” (p.546).

En el Diccionario de la Real Academia Española, se encuentran, entre varios significados, los siguientes:(Española).

(Del lat. *informatio*, *-ōnis*).

- f. Acción y efecto de informar.
- f. Oficina donde se informa sobre algo.
- f. Averiguación jurídica y legal de un hecho o delito.
- f. Pruebas que se hacen de la calidad y circunstancias necesarias en una persona para un empleo u honor. U. m. en pl.
- f. Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
- f. Conocimientos así comunicados o adquiridos.

- **CONOCIMIENTO**

Según (Fortes, 2007) el conocimiento es la información elaborada en modo cognitivo, transformada en una estructura conceptual, tridimensional y por lo tanto manipulable y utilizable en otras actividades.

El conocimiento es una aplicación de datos e información que existe solamente en la mente humana. El conocimiento es una propiedad individual y nunca totalmente compartida, expresa (Fortes, 2007).

Según (Nonaka, 1999) el conocimiento puede resumirse como el proceso de búsqueda de una respuesta a la pregunta ¿Qué es conocimiento?. A pesar de las diferencias fundamentales entre racionalismo y empirismo, los filósofos



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

occidentales generalmente concuerdan en la idea de que el conocimiento es una creencia verdadera justificada, un concepto introducción por plantón.

6.2 MARCO CONTEXTUAL

6.2.1 Origen y evolución de la gestión del conocimiento

Es posible que cuando hablamos de gestión del conocimiento como algo novedoso, quizás no estemos tan acertados y pensamos que el conocimiento y su gestión, es decir, su elección, transmisión y uso es tan antiguo como el propio ser humano; y ciertamente los primeros seres humanos fueron adquiriendo conocimiento en base a una experiencia que les permitió la adaptación a su entorno y por tanto la supervivencia dice (Alcoba, 2000).

(Alcoba, 2000) nos menciona que ese conocimiento fue transmitido de unos individuos a otros mediante la observación y la práctica en la caza, la pesca, la recolección o fabricación de herramientas y utensilios; cuando el ser humano pasó a ser sedentario y a formar agrupaciones el conocimiento se convirtió en la clave para la determinación de los distintos grupos sociales según la función que desempeñaban dentro la sociedades primitivas, así mismo en estas primeras sociedades el conocimiento también estaba reservado para unas minorías dirigentes consciente de su valor estratégico .

- **Gestión del Conocimiento**

(Alcoba, 2000) Expresa que con el nuevo siglo la gestión del conocimiento se ha convertido en un imperativo para las organizaciones y especialmente para las empresas. Varios han sido los motivos para este desarrollo, coincidiendo todos los autores en resaltar una combinación de circunstancias que han coadyuvado a la necesidad de gestionar las organizaciones de una forma más flexible y descentralizada.

(Alcoba, 2000) la Gestión del Conocimiento se define como el arte de crear, valorar a partir de los activos intangibles de una organización, hasta aquellas que se da una visión más operativas, señalándose que la gestión del conocimiento es un conjunto



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

de procedimientos, actividades y procesos destinados a utilizar eficientemente el conocimiento con vistas a optimizar los objetivos de una organización. De hecho, todos los autores coinciden en asociar a la gestión del conocimiento una serie de procesos sistemáticos encaminados a desarrollar el conocimiento organizacional con vista a la obtención de ventajas competitivas para la organización.

Según el libro de (Alcoba, 2000) menciona que (Amarilla, 2001) define que los procedimientos y acciones se refieren a actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos. Para (Gomez, 2006) se trataría de procesos sistemáticos de identificación y captación del capital intelectual tratamiento, desarrollo y comportamiento del conocimiento y su utilización, todo ello orientado al desarrollo organizacional o personal y consecuentemente a la generación de una ventaja competitiva para la organización y este individuo.

Los elementos claves en la gestión del conocimientos: (Canals, 2003) señalan en primer lugar a las personas que integran a la organización y de las que surge el conocimiento, por lo que será necesario cuidar que tengan las capacidades adecuadas y a las que habrá que proporcionarles información necesarias, así como facilitar la relación entre ellas para que fluya el conocimiento.

En segundo lugar estaría la tecnología, pero sin caer en el error de pensar que la simple aplicación de las TIC es por si misma Gestión de Conocimiento, la tecnología hay que tomarla como herramienta para esa gestión en manos de las personas.

En tercer lugar estaría el contexto, tanto físico como social, que puede actuar como catalizador para la creación del conocimiento y como coadyuvante para su asimilación.

Existen dos dimensiones diferentes para implantación de la gestión del conocimiento en una organización:



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

- Sistemática: Atendiendo la capacidad de crear y acumular conocimiento a través de la utilización de las tecnologías de la información.
- Humanos: Atendiendo la capacidad de crear y acumular conocimiento a través del diálogo y el contacto directo entre las personas.

En función de estos enfoques (Lee, 2003) distinguen entre cuatro diferentes estilos de Gestión del Conocimiento.

- Estilo pasivo: La organización muestra poco interés en la gestión del conocimiento, no habiendo un proceso sistemático y continuo del mismo.
- Estilo orientado a los Sistemas: La organización se esfuerza en la codificación y reutilización del conocimiento, utilizando sistemas tecnológicos avanzados de información y comunicación.
- Estilo orientado a las personas: Se reconoce que la creación, gestión y difusión del conocimiento está en las personas por las que las acciones se enfocan en la adquisición y difusión del conocimiento tácito y en compartir experiencias entre ellas.
- Estilo dinámico: La organización utiliza tanto el conocimiento tácito como explícito y el conocimiento derivado de la cultura organizacional. Hace uso de las tecnologías de la información y la comunicación como soporte para permitir el trabajo de los grupos que trabajan separados en el tiempo y el espacio.

Entre estos estilos de gestión son las organizaciones que optan por las más dinámicas y orientadas a las personas las que tienen la mayor garantía de éxito en la consecución de sus objetivos.

(Alcoba, 2000) Sintetiza que el fin de la gestión del conocimiento es que las personas que componen la organización tengan acceso a la información necesaria para convertirla en conocimiento de manera, que puedan aplicarlo en acciones



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

específicas en momentos concretos para una mayor efectividad en sus desempeño en el puesto de trabajo, convirtiéndose en un activo capaz de genera beneficios para la organización.

El conocimiento se genera a partir de otros conocimientos previos. Recabar los conocimientos que tienen los miembros de una organización (Capital Intelectual) y ponerlos en común es también de la Gestión del Conocimiento.

(Hernandez, 2004) Sostiene que en la actualidad, la gestión del conocimiento constituye una forma novedosa de gerencial los procesos organizacionales de todo tipo, basándose fundamentalmente, en la utilización del capital humano como generador, portador y explotador, en el sentido apropiado, de los conocimientos que posee. Esto significa que son las personas las únicas que generan el conocimiento, lo llevan de manera explícita o tácita y pueden utilizarlo en su beneficio.

La gestión del conocimiento es un enfoque gerencial que ha tomado fuerzas en las últimas décadas; su disquisición teórica ha sido muy amplia pero poco práctica, son pocos los que han corrido el riesgo de incorporarse a una nueva forma de hacer y de integrar lo que hasta ahora se encontraba en procesos aislados; la información, el capital humano y la tecnología.

- **Gestión del conocimiento en una estructura organizacional**

(Nonaka, 1999) Nos dice que la creación de conocimiento no solo involucra el proceso de administración, sino también, profundamente, a la estructura organizacional. Durante la mayor parte de este siglo la estructura organizacional ha oscilado entre dos tipos básicos: la burocracia y la fuerza estrategia. Pero cuando se trata de la creación de conocimiento, ninguna de estas estructuras es adecuada se requiere una combinación o síntesis de las dos.

La estructura burocrática funciona bien cuando las condiciones son estables, pues enfatiza el control y previsibilidad de funciones específicas esta es un extremo formal, especialidad, centralizada y dependiente de la estandarización de los procesos del trabajo para lograr la coordinación organizacional.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

La fuerza estratégica es una estructura organizacional diseñada precisamente para señalar la debilidad de la burocracia. Es flexible, adaptable, dinámica, y participativa. En las organizaciones de negocio la fuerza estratégica es un tipo de institucionalizado de equipo o grupo que con un fundamento intensivo y flexible reúne a representantes de varias unidades en muchos casos para tratar de un tema temporal.

- **Tipo de Conocimientos**

(Odalis, 2015) De las diversas clasificaciones que se pueden encontrar de conocimientos tenemos el Tácito y el Explícito.

- **Conocimiento Tácito:** Este tipo de conocimiento es el que no está registrado por ningún medio y que solo se obtiene por la adquisición de conocimiento de manera práctica y únicamente es posible transmitir y recibir mediante la consulta directa y específica al poseedor de estos conocimientos. Es el que está compuesto de ideas, habilidades, y es mucho más difícil de difundir.
- **Conocimiento Explícito:** se trata de conocimientos basados en lo concreto con lo que sería suficiente su conocimiento para el aprovechamiento de los mismos sin necesidad de interpretación alguna, expresándolo de una manera simple en la teoría. Es el conocimiento cuantificable y que se recoge en documentos.

Dado que la utilidad del conocimiento radica en el proceso de conversión del mismo, es necesario destacar los distintos procesos asociados que señalan (Nonaka, 1999):

- **Tácito a Tácito:** Es los procesos de compartir experiencias entre las personas (socialización). Significa crear conocimiento tácito a partir de conocimiento tácito y es la fórmula tradicional de transferir conocimientos.
- **Tácito ha Explícito:** Es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos.
- **Explícito ha Explícito:** Es la divulgación o propagación del conocimiento explícito ha sido el procedimiento habitual en las organizaciones para transferir



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

conocimientos y es unos procesos necesarios pero no suficientes para garantizar la creación de estos.

- Explícito a Tácito: es el proceso de transformar el conocimiento explícito a conocimiento tácito a través de aprender haciendo (internalización). Es la interiorización de nuevas ideas para convertirlas en nuevas capacidades de actuación de las personas.

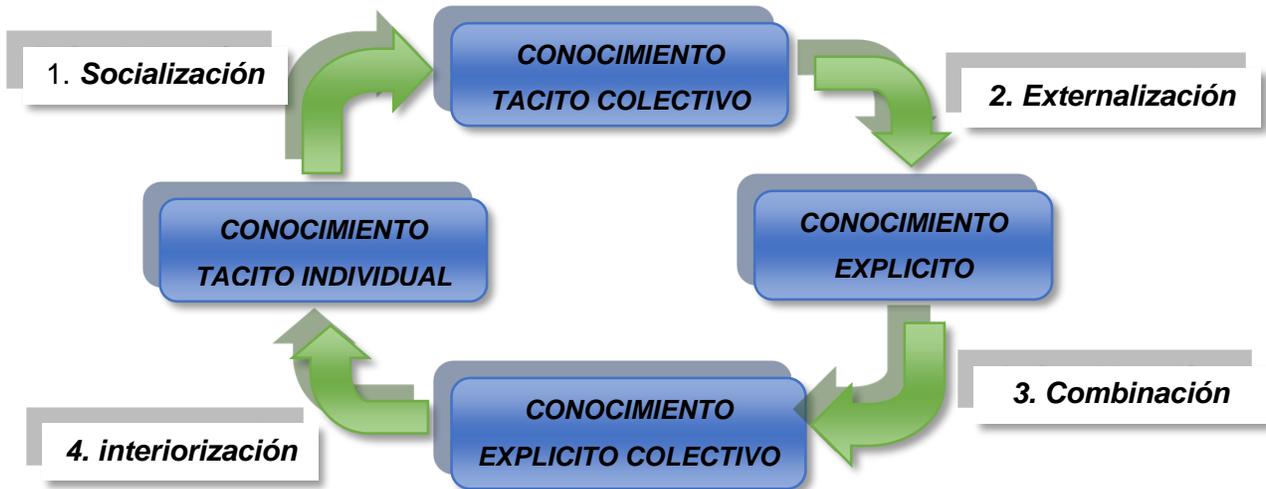
Ambos tipos de conocimientos son necesarios y se produce una realimentación continua entre ellos, lo que se ha dado en llamar el ciclo de vida del conocimiento. Uno de los elementos más importantes del patrimonio de la organización es su conocimiento, su experiencia, ya que a diferencia de otros activos, compartirlos permite crecer tanto a las personas como a la empresa, es por ello que el recurso humano cobra mayor importancia en estas organizaciones en la actualidad. Es en ellos donde existe, se genera y desarrolla ese caudal de conocimientos y es el que posee las destrezas, habilidades y experiencias que le permitirán a la organización desenvolverse exitosamente nos dice (Odalís, 2015).

- **Modelo de Nonaka y Takeuchi 1995**

Según (Lina maria Gallego, 2008) El modelo de creación de conocimiento para Nonaka y Takeuchi 1995 sucede a través de un proceso de gestión de conocimiento mediante dos espirales de contenidos: epistemológico y ontológico. Este es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento desarrollado. En la siguiente figura se puede observar las cuatro fases.



Figura 1. Modelo de Nonaka y Takeuchi



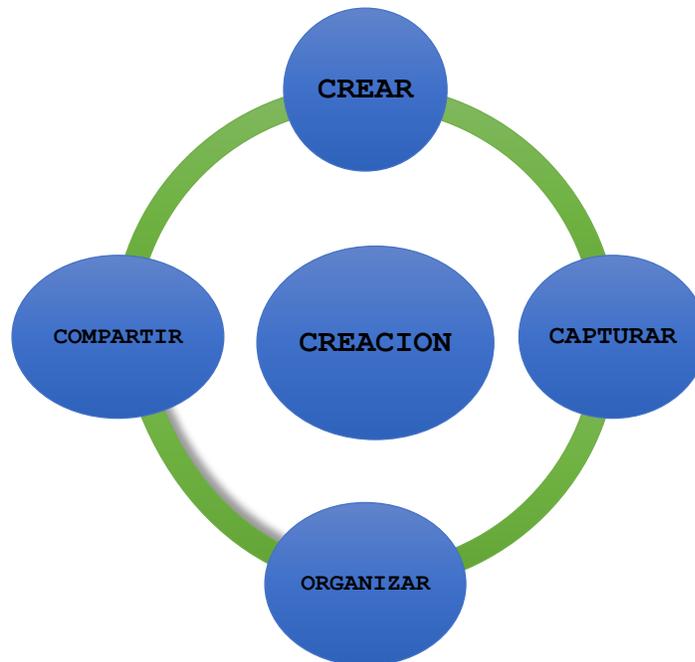
Para Nonaka Takeuchi, lo expresado por Peter Druker en el sentido que la esencia de la dirección es, como crear nuevos conocimientos a partir de conocimiento existente o reciclados es justificado, ya que sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación de conocimientos que ambos actores japoneses han sostenido.

Según (Llauger, 2001) dice que el aspecto dinámico del proceso lo presenta Nonaka en forma de espiral en crecimiento, ya que partiendo del conocimiento individual avanza, en la medida que hay interacción comunitaria atravesando fronteras organizativas, sectoriales y sociales. Es un proceso infinito que está en continua actualización, generando nuevas espirales de creación de conocimientos.

(Llauger, 2001) Nos dice que el ciclo del conocimiento representa el flujo del conocimiento de una forma gráfica asociando dos de los elementos básicos: creación o generación y distribución o afianzamiento del conocimiento.



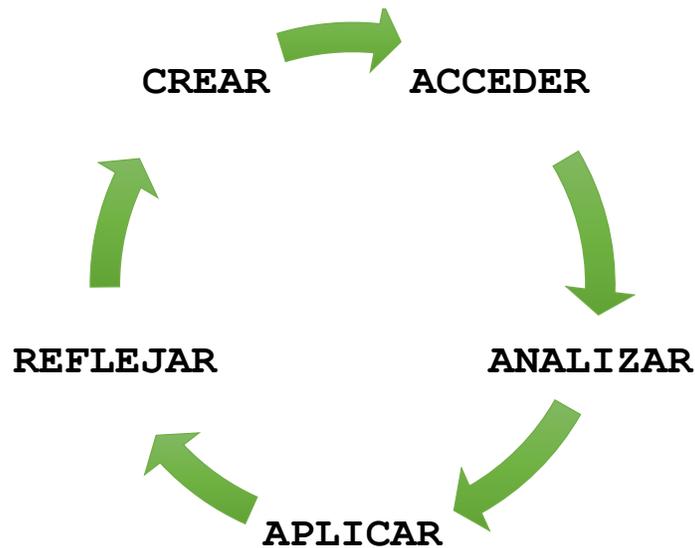
Figura 2. Ciclo del Conocimiento, Parte 1



La primera fase comienza por la creación del conocimiento, al que sigue con la captura de ese conocimiento con el propósito de ser integrada en repositorio, bases de datos o archivo; una vez capturado para poder ser integrado convenientemente se produce un proceso de organización que a su vez facilita la recuperación y por tanto su compartición que representa la última fase de este ciclo y se conecta con una de las fases de segundo círculo.



Figura 3. Ciclo del conocimiento parte 2



Esta es la segunda fase del ciclo como hemos dicho antes se produce la fase de creación del conocimiento que se corresponde con el inicio del ciclo; en el siguiente estado es de acceso, se identifica por un lado el conocimiento existente en la organización, lo cual incluye la identificación de personas que poseen el conocimiento después se produce inevitablemente un proceso de reflexión que interviene el conocimiento y la experiencia para analizar lo aprendido y facilitar el proceso creativo necesario para que se produzca la innovación que permite la aplicación al trabajo.

- **Como gestionar la empresa creadora de conocimiento**

Según (Nonaka, La Empresa creadora del Conocimiento, 1991) la creación de conocimiento como un proceso de hacer explícito el conocimiento tácito, un asunto de metáforas, analogías y modelos, tiene implicaciones directas para el modo en que una empresa diseña su organización y define responsabilidades y papeles ejecutivos en ella es el “como” de la empresa creadora de conocimientos, las estructuras y prácticas que traducen la visión de una empresa en tecnologías y productos innovadores.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

La redundancia es importante porque estimula el dialogo y la comunicación frecuentes. Esto ayuda a crear un “Campo cognitivo común” entre los empleados y facilita así la transferencia de conocimiento tácito. Puesto que los miembros de la organización comparten información superpuesta, pueden percibir lo que otros están tratando de articular. La redundancia también disemina nuevos conocimientos explícitos a través de la organización de modo que los empleados puedan internalizarla.

- **Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento**

Según (Melean, 2004) en la actualidad, entender cuál es el rol de las tecnologías de información entorno a la gestión del conocimiento es la pieza clave para no cometer un error de concepto. Este error radica en concebir la implantación de la gestión del conocimiento como una tarea de las tecnologías de información proveen el marco, pero no el contenido.

La clasificación de las tecnologías de información según la capacidad de generar o crear, codificar y transferir conocimiento, tendrá base en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) por lo que a la hora de analizar las tecnologías de información se tendrá en cuenta aquella que le den un valor agregado a dicho modelo.

De esta manera según el objetivo que persigue el modelo en vías de gestionar el conocimiento la clasificación de las tecnologías de información seria la siguiente:

- Tecnologías enfocadas a la codificación y transferencia de conocimiento.
- Tecnologías enfocadas a la generación, codificación y transferencia de conocimiento.
- Tecnologías enfocadas a la generación y codificación del conocimiento.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Tecnologías enfocadas a la codificación y transferencia de conocimiento.

- **Intranets**

Un intranet desde el punto de vista organizacional es una organización de aprendizaje, que permite la integración de personas, procesos, procedimientos y principio para formar una cultura intelectualmente creativa que permita la implantación de la efectividad total de la organización.

De esta forma las intranets representan un importante vehículo entre la organización y los empleados. La esencia de las intranets está en crear espacios virtuales y permitir de forma dinámica compartir, intercambiar y difundir información, recurso y conocimiento.

- **Sitios Web**

Este tipo de tecnología te ofrece enlaces a sitios importantes, brinda información específica de un tema en particular o presentan contenidos para intercambiar información y finalmente facilitan búsquedas de información avanzadas, podrían denominarse, portales de conocimientos. (Melean, 2004)

- **Document management systems**

Este tipo de tecnologías tiene su base en las siguientes actividades:

- Almacenamiento de documentos, libros, etc.
- Controlar del acceso y la seguridad de los documentos.
- Mantener una auditoria en la administración de los documentos.
- Propiciar búsquedas de cualquier tema específico.

Uno de estos sistemas son electronic document management, que son simplemente repositorios de documentos, audio, videos libros, papers o “conocimiento explícito” de tal manera que toda la organización tenga bien auditado y clasificado su conocimiento, y a la ves controlando el acceso y la manutención de estos recursos. (Melean, 2004)



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Tecnología enfocada a la creación, codificación y transferencia de conocimiento.

- **Groupware Systems**

La tecnología groupware está diseñada para ayudar a grupos de personas que no están físicamente en un mismo lugar pero que necesitan trabajar juntas. Esta tecnología es utilizada para la comunicación, cooperación, coordinación y resolución de problemas de almacenamiento y difusión de información.

Desde el punto de vista de la conversión y la espiral de creación del conocimiento, Nonaka y Takeuchi, los Groupware System proporcionan un entorno y posibilita la creación, codificación y transferencia del conocimiento.

- **Business Intelligence**

Business Intelligence se compone de todas las actividades relacionadas a la organización y entrega de información así como de análisis del negocio, esto incluye minería de datos, administración del conocimiento, aplicaciones analíticas, sistemas de reportes y principalmente DataWarehousing y modelo multidimensional. De esta manera se puede aseverar que el concepto de business intelligence trata de englobar todos los sistemas de información de una organización, para obtener de ellos no solo información o conocimiento si no de alguna forma una verdadera inteligencia que le confiere a la organización una ventaja competitiva.

Los elementos más importantes de una tecnología de estas características incluyen a:

- DSS (Sistemas de soporte a la toma de decisiones)
- Modelado Multidimensional
- Data Warehousing, Data Marts y Data Mining
- OLAP (On Line Analytic processing)
- Herramientas de consulta y reporte de datos
- Portales de información empresarial
- Etc.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Y entre sus funciones más importantes están las de:

- Capturar conocimiento de diversas fuentes
- Depurar, consolidar, elaborar y almacenar
- Proveer acceso al conocimiento (Melean, 2004)

Figura 4 Arquitectura de un Data Warehousing

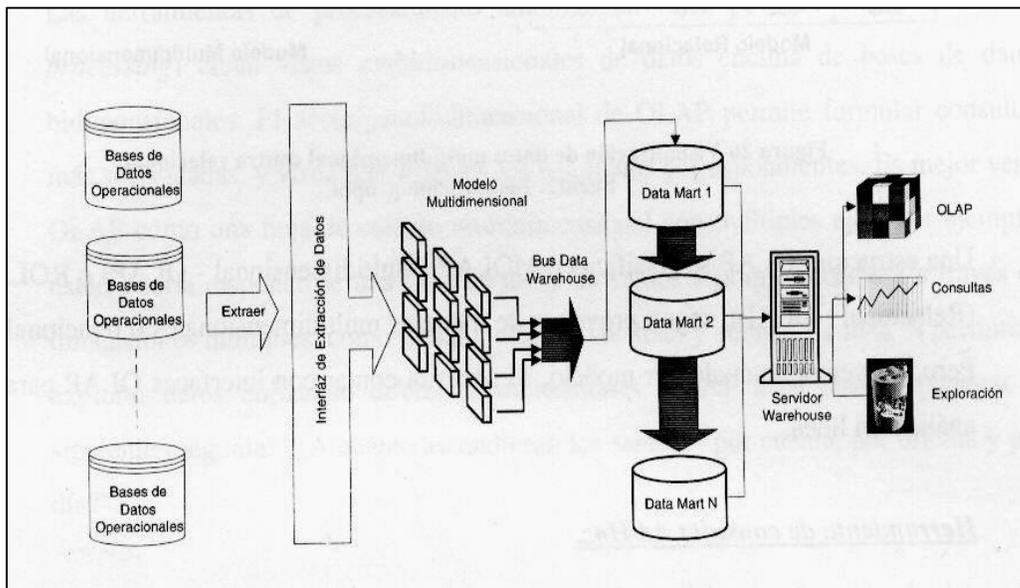




Figura 5 Funcionamiento Conceptual de un Sistema Experto



- **Knowledge based Systems**

Este tipo de tecnología guarda una estrecha relación con la inteligencia artificial que produjo los primeros resultados en el campo del conocimiento en la década de los 80. Asimismo los sistemas expertos y las redes neuronales son tipos de sistemas que trabajan en base a la tecnología de la inteligencia artificial.

Desde el punto de vista de Nonaka y Takeuchi esta es una tecnología que engloba en todos los sentidos la gestión o administración del conocimiento. (Melean, 2004)

- **Tecnologías enfocadas a la creación y codificación del conocimiento.**

- **Workflow Systems**

Un workflow es la automatización de un proceso de negocio, el cual es una secuencia lógica de actividades, que se ejecutan en forma síncrona o asincrónica, manual o automática.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Asimismo, el workflow hace explícito el conocimiento que está inmerso en cada proceso analizado, en otras palabras es la codificación formal del conocimiento que ya existe.

- **Knowledge Map Systems**

La tecnología Knowledge Map Systems trabajan como las “páginas amarillas” del conocimiento, donde se contiene una lista de “Quien sabe qué”.

Esta tecnología no representa un repositorio de conocimiento, su principal cualidad es la de indicar que persona son las indicadas para un tema en particular, propiciando el intercambio de conocimiento tácito. (Melean, 2004)



VII. MARCO METODOLOGICO

Fase #1 Análisis de la Cultura Organizacional.

7.1 Tipo de Estudio

Este estudio es de corte Cualitativo y Cuantitativo, se utilizaron como técnica de recolección de información la entrevista y la encuesta, para el logro de los objetivos en el área de ventas, está en primera instancia busca describir el estado actual de la empresa con respecto al Conocimiento clave de la empresa Cruz Lorena S.A. para validar la viabilidad de la aplicación de la Gestión del Conocimiento; y en segunda instancia ver cómo está la cultura organizacional de la empresa.

Este estudio es de tipo aplicado ya que está orientado a crear un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos. Y es cuantitativa porque se orienta al conocimiento de la realidad tal y como es.

7.2 Determinación de Población y Muestra

7.2.1 Determinación de Población

El Universo en CRUZ LORENA S.A. está constituido en el área de ventas de la empresa central y sucursales conformado por 101 trabajadores (Vendedores), pero nosotros hemos tomado solo 12 vendedores de la sucursal central, ya que estos son los que tienen la mejor disposición y accesibilidad para brindar la información requerida.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

7.2.2 Determinación de Muestra

La muestra está conformada por 8 empleados de CRUZ LORENA S.A. seleccionados de las diferentes áreas en la que se manejan las variables a estudiar que forman parte de nuestra investigación.

7.3 Métodos de investigación Utilizados

El método que se utiliza en esta investigación es Estadístico ya que permite procesar la elaboración de los resultados, discusión, tabulación y elaboración de cuadros estadísticos con la información recolectada.

En este proyecto también aplicaremos una investigación proyectiva ya que intentamos proponer soluciones a una situación determinada, en donde podamos explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio. El método que se aplica en esta parte es el prospectivo que implica ir en planificación de la propuesta del presente hacia el futuro.

7.4 Instrumento a utilizar en la aproximación cuantitativa

Dados los objetivos de este proyecto se decidió utilizar el Cuestionario de Armengol (Instrumento de valoración de la cultura organizacional) desarrollado por Armengol, ya que se ha encontrado que este instrumento es útil y certero en el diagnóstico de la cultura y en su aplicación se ha encontrado que predice el desempeño organizacional. El instrumento está hecho en forma de cuestionario y requiere de respuesta individual a cada una de 6 etapas que lo conforman. Es importante ser cuidadosos en las respuestas para que el diagnóstico sea lo más preciso posible.

Es importante tomar en cuenta que para responder el cuestionario poner como es el estado actual de la institución y no como le gustaría que fuera.

El cuestionario de Armengol consiste en seis etapas diferentes que va del 1 al 6 y son las siguientes:



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

- 1- Liderazgo: este consiste en la relación entre superiores y empleados dentro de la organización.
- 2- Motivación: ámbito motivacional de los trabajadores en la empresa.
- 3- Comunicación: Consiste al manejo de la información dentro de la organización y cumplimiento de objetivos.
- 4- Toma de Decisiones: corresponde a saber a qué nivel se toman las decisiones, porque causa y hasta donde llegan a influenciar en los trabajadores.
- 5- Metas de la Organización: en esta etapa se considera quien de la organización establece las metas para cumplir los objetivos.
- 6- Evaluación y Seguimiento: Corresponde a la asignación de tareas si se evalúan y si se les da un seguimiento a los trabajadores cuando se le asignan las funciones.

Tabla 1.1 Adecuación del instrumento para el diagnóstico de la Cultura Organizacional de la IES

Término original	Adecuación a las IES
Organización	Institución de comercio
Innovación y toma de riesgos	Hacer mejoras: en las técnicas de ventas, atención al cliente, mejor dominio de la información.
Resultados	Se busca tener más ingresos en el área de ventas y tener una mejor gestión del conocimiento dentro de la organización.
Controlado y estructurado	Se tienen procedimientos y se busca que se sigan. Se tienen controles específicos en todos los niveles jerárquicos.
Lideres	Gerentes de ventas camas, llantas, aceites, baterías y motos
Puesto operativo	Vendedores
Tipo de Organizacion	Privada



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

En esta investigación se aplicaran 8 encuestas en la sede central que participan en este proyecto.

Técnica de Elaboración para la Encuesta

Técnica de Elaboración de Información		
Encuesta	Cuestionario	Preguntas de Selección

7.4.1 Cuestionario

Liderazgo

1. ¿Cuánta confianza los encargados /gerentes/supervisores parecen tener en los empleados?
 No sabe (0)
 Ninguna Confianza (1)
 Poca Confianza (5)
 Buena Confianza (10)
 Confianza total (15)
2. ¿Los trabajadores se sienten libres de hablar con sus superiores sobre su trabajo?
 No sabe (0)
 En absoluto (1)
 No mucho (5)
 Algo libres (10)
 Muy libres (15)
3. ¿Los trabajadores desarrollan su creatividad con ideas que les proporcionan sus jefes?
 No sabe (0)
 Raramente (1)
 A veces (5)
 Generalmente (10)
 Siempre (15)



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Motivación

4. ¿Cuán predominantemente hace uso de la Gerencia de: Miedos, amenazas, castigos, recompensas e implicación?
- _____ No sabe (0)
- _____ Sobre todo Miedo, amenazas, castigo con sanciones ocasionales (1)
- _____ Recompensas y algunos castigos (5)
- _____ recompensas, algunos castigos e implicación en la realización de algunas tareas (10)
- _____ Sobre todo recompensas y la implicación basada en las metas fijadas por el grupo (15)
5. ¿Dónde está el sentido de responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?
- _____ No sabe (0)
- _____ Sobre todo en la Gerencia (1)
- _____ En la Gerencia y algunos encargados (5)
- _____ Generalmente a través de la organización (10)
- _____ En todos los niveles (15)

Comunicación

6. ¿Cuánta comunicación es orientada a alcanzar los objetivos de la organización?
- _____ No sabe (0)
- _____ Muy poco (1)
- _____ Poco (5)
- _____ Más o menos (10)
- _____ Mucho (15)



**Licenciatura en Ciencias de la Computación
UNAN-MANAGUA**

7. ¿Cómo fluye la información dentro de la organización?
- No sabe (0)
 - Siempre de arriba-abajo (1)
 - A veces de arriba-abajo (5)
 - Desde abajo y sube (10)
 - desde abajo, sube y va hacia los lados (15)
8. ¿Cómo es aceptada la comunicación de arriba-abajo?
- No sabe (0)
 - Siempre con desconfianza (1)
 - Posiblemente con desconfianza (5)
 - Con precaución (10)
 - Con una mente abierta (15)
9. ¿Cuán correcta es la comunicación ascendente?
- No sabe (0)
 - A menudo equivocada (1)
 - Censurado por el jefe (5)
 - Correcta pero limitada (10)
 - Totalmente correcta (15)
10. ¿Cuán bien conocen y comprenden los jefes/superiores los problemas de los trabajadores?
- No sabe (0)
 - Conocimiento muy pequeño del problema o la comprensión (1)
 - Un cierto conocimiento (5)
 - Entienden bien (10)
 - Entienden muy bien (15)



**Licenciatura en Ciencias de la Computación
UNAN-MANAGUA**

Toma de Decisiones

11. ¿A qué nivel se toman las decisiones?
- No sabe (0)
 - Sobre todo en el nivel superior (1)
 - Política en los niveles superiores, y ciertas delegaciones (5)
 - Amplia la política en los niveles superiores y mayores delegaciones (10)
 - Las decisiones son tomadas sin obstrucción, bien integradas con metas de la organización (15)
12. ¿Dónde se inicia el conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?
- No sabe (0)
 - Gerencia superior (1)
 - Gerencia superior y media (5)
 - Hasta cierto punto a través de la organización (10)
 - A través de toda la organización (15)
13. ¿Cuántos son los empleados implicados en las decisiones que afectan su trabajo?
- No sabe (0)
 - Ninguno (1)
 - Se consultó de vez en cuando (5)
 - Se consulta generalmente (10)
 - Implica a todos completamente (15)
14. ¿Los procesos de toma de decisión contribuyen a la motivación?
- No sabe (0)
 - Generalmente ninguno (1)
 - Relativamente pocos o con poca motivación (5)
 - Hay una cierta contribución (10)
 - Existe una gran contribución (15)



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Metas de la Organización

15. ¿Cómo se establecen las metas de organización?

- No sabe (0)
- Por órdenes (1)
- Sobre todo por órdenes, con algunos comentarios (5)
- Órdenes publicadas después de una discusión o debate (10)
- Sobre todo por la acción del grupo (15)

16. ¿Cuánta resistencia existe para lograr las metas de la organización?

- No sabe (0)
- Resistencia Fuerte (1)
- Resistencia moderada (5)
- Una cierta resistencia ocasionalmente (10)
- Poca o ninguna (15)

Evaluación y Seguimiento

17. ¿Se supervisan las tareas asignadas a los trabajadores?

- No sabe (0)
- Si (1)
- Generalmente (5)
- A veces (10)
- No (15)

18. ¿Cuáles son las acciones que se siguen en cuanto al cumplimiento de tareas?

- No sabe (0)
- Castigo (1)
- Recompensa y castigo (5)
- Recompensa con auto dirección (10)
- Auto dirección en la solución de problemas (15)



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

19. ¿Cuánto trabajo en equipo se lleva a cabo en su área de trabajo?

- _____ No sabe (0)
- _____ Ninguno (1)
- _____ Poco (5)
- _____ Algún (10)
- _____ Mucho (15)

20. ¿Cómo considera usted a la Organización?

- _____ No sabe (0)
- _____ enferma, toxica, malsana, sofocante y hostil (1)
- _____ Excesivamente burocrática, pero no hostil (5)
- _____ Trabajando para mejorar la productividad (10)
- _____ Un gran lugar para trabajar (15)

7.5 Instrumento a utilizar en la aproximación cualitativa

7.5.1 Análisis Documental

Dentro del Análisis Documental podemos observar que la empresa cuenta con un logo y con un lema que corresponde a la estrategia de ventas de la empresa. Lamentablemente la empresa no tiene evidencia de tener Misión, Visión, Valores y ningún tipo de reglamento interno y buenas prácticas para los trabajadores.

Fase #2 Análisis de la Gestión del conocimiento.

7.6 Tipo de Investigación.

El tipo de investigación es Descriptiva ya que se ha trabajado sobre la realidad de hechos y la característica fundamental e este proyecto es presentar una interpretación correcta. También es de tipo transversal porque a punta a un tiempo o momento definido.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

7.7 Instrumento

- ¿Cuáles considera usted que es el conocimiento clave de la empresa Cruz Lorena en el área de Ventas?
- ¿Considera que es importante capacitar a los vendedores con respecto a la atención al cliente?
- ¿Dónde se encuentra ese conocimiento en el área de venta?
- ¿Cómo es almacenado ese conocimiento?
- ¿Cómo se distribuye ese conocimiento en el área de Ventas?
- ¿Considera usted que entre los vendedores se transmiten el conocimiento Obtenido?

Técnica para la Elaboración de la Entrevista.

Técnica de Recolección de Información		
Entrevista	Personal y Grabación de la Información	Semiestructurada con Preguntas abiertas sobre un tema determinado



VIII. PLAN DE ACCION Y CRONOGRAMA DEL TRABAJO

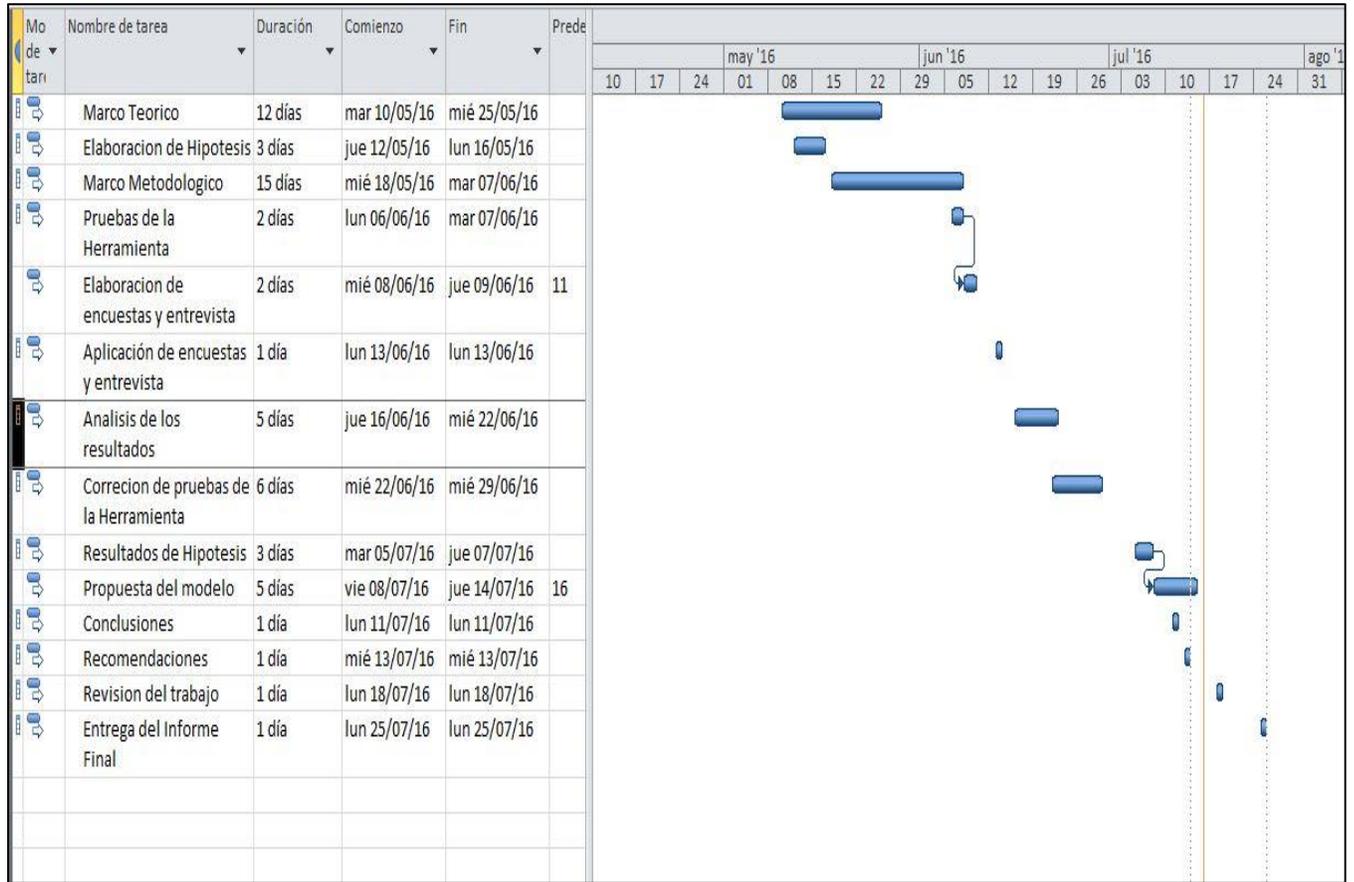
8.1 Plan de Acción

Responsable	Actividad	Descripción
Merari, Jineth, Heydi	Recolectar información sobre el tema	Conocer más sobre el tema General.
Merari, Jineth, Heydi	Definir tema del proyecto	Proponer tema específico y definir la empresa.
Merari Silva	Planteamiento del problema.	Identificar la problemática de la empresa.
Heydi Sevilla	Justificación	Proponer el objetivo del tema.
Jineth Ortuño	Objetivos	Plantear metas del proyecto.
Merari, Jineth, Heydi	Marco Teórico	Conceptos sobre el tema de investigación.
Merari, Jineth, Heydi	Hipótesis	Posible solución a un problema.
Merari, Jineth, Heydi	Marco Metodológico	Descripción y detalles del problema.
Merari, Jineth, Heydi	Elaboración de la herramienta	Soporte tecnológico con el fin de compartir información.
Merari, Jineth, Heydi	Resultados	Comprobación de las etapas del proyecto.
Merari, Jineth, Heydi	Propuesta del Modelo	Sugerir un modelo de Gestión del Conocimiento.
Merari, Jineth, Heydi	Conclusiones y recomendaciones	Resultados de objetivos propuestos y posibles soluciones.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

8.2 CRONOGRAMA DEL TRABAJO





Licenciatura en Ciencias de la Computación
UNAN-MANAGUA

IX. RECURSOS Y PRESUPUESTO

• **BIENES**

CANTIDAD	DESCRIPCION
3	Computadoras
3	Memorias USB
3	Celulares
3	Libretas
3	Lapiceros

• **SERVICIOS**

- ✓ Internet
- ✓ Luz
- ✓ Impresiones
- ✓ Transporte
- ✓ Telefonía

• **HUMANOS**

INTEGRANTES	Br. Jineth Maluth Ortuño Stockhausen Br. Merari del Socorro Silva Br. Heyri Heydi Sevilla Ortiz
TUTOR	Msc. Ainoa Calero Castro
ASESOR	Msc. Harold Gutierrez

• **Presupuesto**

	DISPONIBLES
BIENES	C\$ 500
SERVICIOS	C\$ 1500
TOTALES	C\$ 2000

• **Financiamiento**

Financiamiento propio



X. RESULTADOS

La finalidad de la encuesta fue conocer y determinar que acercamiento tienen los empleados con sus líderes, la motivación que ellos sienten en su entorno de trabajo, la comunicación que existe dentro de la organización, que influye en la toma de decisiones, como se trabaja para cumplir con las metas de organización y sobre todo conocer la evaluación y seguimiento que le dan los líderes a sus trabajadores con respecto a la asignación de tareas.

10.1 Fase1. Resultados Análisis Cultura Organizacional

En esta etapa se detallan los resultados de la Encuesta:

1. LIDERAZGO

1.1 ¿Cuánta confianza los encargados/Gerente/Supervisores parecen tener en los empleados?

Confianza: respondieron los encuestados que el 62% refiere poca confianza, el 38% respondieron buena confianza. (Ver Figura #1 anexo).

1.2 ¿Los trabajadores se sienten libres de hablar con sus superiores sobre su trabajo?

Comunicación: los resultados reflejan que un 62.5% dijo que no se sentían no muy libres, un 25% algo libre, un 12.5% dijeron que se sentían muy libre. (Ver Figura #2 anexo).

1.3 ¿Los trabajadores desarrollan su creatividad con ideas que proporcionan sus jefes?

Creatividad: comentaron que un 87.5% raramente lo hacían, y un 12.5% que a veces lo que significa que la gran mayoría no desarrolla su creatividad en su puesto



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

de trabajo, lo que provoca que el empleado no mejore en el ámbito laboral (Ver Figura #3 anexos).

MOTIVACION

1.4 ¿Realiza la empresa algunas actividades que ayuden a motivar a los empleados?

Motivación: el 100% contestaron que no sabían y argumentaron que sería una buena idea la implementación de una estrategia que los motive a ser mejores en su área laboral. (Ver Figura #4 anexo).

1.5 ¿Dónde está el sentido de responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

Responsabilidad: cuando se les pregunto a los encuestados en donde estaban las responsabilidades de alcanzar las metas de la organización tuvimos cuatro opciones diferente, un 38% contesto que estaba en todas las áreas, un 25% dijo que en la gerencia y el otro 25% en la gerencia y algunos encargados, un 12% no saben. (Ver Figura #5 anexo).

COMUNICACIÓN

1.6 ¿Cuánta comunicación es orientada a alcanzar los objetivos de la organización?

Objetivos: el 50% contestaron muy poco y el 50% restante contestaron poco. (Ver Figura #6 anexo).

1.7 ¿Cómo fluye la información dentro de la organización?

Fluidez de la información: obtuvimos que un 50% dijo desde abajo y sube, 25% dijo que siempre de arriba-abajo es decir de superior a trabajador, un 13% desde abajo-sube y va hacia los lados, esto quiere decir de los trabajadores a los



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

superiores y se esparce a las demás áreas y un 12% no sabe. (Ver Figura #7 anexo).

1.8 ¿Cómo es aceptada la comunicación de arriba-abajo (de superior a trabajador)?

Aceptación: respondieron 5 respuestas diferentes un 38% dijo que era aceptada con precaución, un 25% dijo que no sabía, un 13% dijo que con una mente abierta, un 12% contesto que siempre con desconfianza y el otro 12% contesto que posiblemente con desconfianza, completando estos un 100. (Ver Figura #8 anexo).

1.9 ¿Cuán correcta es el manejo de la información de forma ascendente?

Veracidad: con relación a la pregunta respondieron, un 87.5% contesto que a menudo era equivocada, y una minoría del 12.5% contesto que correcta pero limitada. (Ver Figura #9 anexo).

1.10 ¿Conocen y comprenden los jefes/superiores los problemas de los trabajadores?

Comprensión: señalaron que un 50% contesto que un cierto conocimiento, un 25% de ellos comento que no sabe, un 12.5% dijo tener un conocimiento muy pequeño y 12.5% que entienden bien. (Ver Figura #10 anexo).

TOMA DE DECISIONES

1.11 ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Nivel de Decisiones: respondieron que un 62.5% que la mayoría de veces en el nivel superior y 37.5% que en los niveles superiores y ciertas delegaciones. (Ver Figura #11 anexo).



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

1.12 ¿Dónde se inicia el conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?

Decisiones: respondieron que un 62.5% que en la gerencia superior, un 25% en la gerencia superior y media y 12.5% hasta cierto punto a través de la organización. (Ver Figura #12 anexo).

1.13 ¿Cuántos son los empleados implicados en las decisiones que afectan su trabajo?

Implicación: un 75% que solo el área donde están es afectada, un 12.5% contestó que ninguno, y el 12.5% restante contestó que implica a todos. (Ver Figura #13 anexo).

1.14 ¿Los procesos de toma de decisión contribuyen a la motivación?

Procesos de Motivación: contestaron un 75% que relativamente poco o poca motivación, el 12.5% contestó que generalmente no hay ninguno, y 12.5% contestó que hay una cierta contribución. (Ver Figura #14 anexo).

METAS DE LA ORGANIZACIÓN

1.15 ¿Cómo se establecen las metas de la organización?

Metas: respondieron que un 75% por órdenes de los superiores con algunos comentarios de los jefes o encargados de área, un 25% contestó que se establecían por órdenes. (Ver Figura #15 anexo).



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

1.16 ¿Cuánta resistencia existe para lograr las metas de la organización?

Resistencia: señalaron que un 75% contestó que existe resistencia fuerte, un 12.5% contestó que no sabía, y un 12.5% restante que existe poca o ninguna resistencia. (Ver Figura #16 anexo).

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1.17 ¿Se supervisan las tareas asignadas a los trabajadores?

Asignación: respondieron un 62.5% restante contestó que a veces, un 12.5% contestó que no sabe, otro 12.5% contestó que sí, otro 12.5% contestó que generalmente. (Ver Figura #17 anexo).

1.18 ¿Cuáles son las acciones que se siguen en cuanto al cumplimiento de tareas?

Acciones: 87.5% señalaron que no sabían cuáles eran estas acciones y un 12.5% contestó que las acciones eran castigos. (Ver Figura #18 anexo).

1.19 ¿Cuánto trabajo en equipo se lleva a cabo en su área de trabajo?

Trabajo en Equipo: encontramos un 62.5% contestó que poco trabajo en equipo, 25% contestó que alguno y un 12.5% contestó que ninguno. (Ver Figura #19 anexo).

1.20 ¿Cómo considera usted a la organización?

Organización: el resultado demostró que el 100% de los encuestados refiere que la empresa era excesivamente burocrática, pero no hostil. (Ver Figura #20 anexo).



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

10.2 Fase2. Resultados Análisis Gestión del Conocimiento

A continuación se presentan los resultados de la investigación donde se reflejan en cada uno los puntos expuestos de la entrevista con opiniones, observaciones y conclusiones que arroja el usuario sobre la Gestión del Conocimiento que contribuirá a diagnosticar y complementar el modelo escogido para Gestión del Conocimiento de la empresa Cruz Lorena S.A.

La entrevista aplicada al gerente del área de ventas fue para determinar cuáles eran los conocimientos claves en esa área, dónde se encuentra ese conocimiento, cómo se almacena y cómo se distribuye con el fin de desarrollar esta investigación y la aplicación del modelo propuesto de Gestión del Conocimiento.

1. Conocimiento Clave: al preguntársele cuales eran los conocimientos claves en el área de venta, contesto que el conocimiento es algo universal y es muy importante ya que en el área de ventas abarca una serie de cosas:

- La primera es el producto que vendes, que tanto lo conoces, sus características, a que segmento lo vas a vender, a qué tipo de gente quieres llegar.
- El segundo es que hay que conocer a la competencia, lo que vende, el producto que ofrece, las fortalezas que tiene y conocer sus debilidades para poder trazar tu estrategia de venta.
- El tercer punto es de capacitarse, hay herramientas para capacitarse, hoy en día puede uno investigar en internet.
- El cuarto punto es el planteamiento de rutas para visitar a los clientes para maximizar recursos y tener más ganancia.

2. Importancia de las capacitaciones: Cuando se le pregunto al Gerente de Ventas si consideraba que era importante capacitar a los vendedores con respecto al tema de atención al cliente, dijo que siempre es importante, hoy no todas las empresas lo hacen, en la actualidad hay empresas en Europa que están



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

capacitando a sus trabajadores para que hagan carrera y no estén ahí por dos o tres años.

3. Donde se encuentra el conocimiento: responde que en dos partes importantes:

- Primeramente en los manuales de cada producto se encuentra la información detallada.
- El segundo es en los empleados con más años de antigüedad ya que ellos tienen el dominio sobre todos los procesos y características detalladas de los productos en los cuales estos trabajadores entrenan al más nuevo.

4. Como se almacena el Conocimiento: nos comentó que se almacena con responsabilidad y de forma vertical de gerencia superior a encargado de área y por último los trabajadores. Es responsabilidad de cada quien almacenar ese conocimiento y administrarlo de forma adecuada.

5. Se comparte el conocimiento: contesto que algunas veces sí, pero hay casos en los que hay egoísmo y esto no permiten transmitir el conocimiento, esto tiene que ver con la madurez de la persona, ya que no se comparte la información lo que provoca que a veces ellos anden averiguando por otro lado lo que entre ellos mismo deberían de comunicarse.

6. Como se distribuye el conocimiento: responde que la relación es vertical viene del Gerente este baja instrucciones al jefe de área y esta baja a los supervisores y este baja las instrucciones a los vendedores, estos se retroalimentan entre ellos esto también tiene que ver con el ambiente de trabajo que se mantiene en el grupo, siempre se pregunta si hay dudas, lagunas para ir mejorando esto debería de ser la preocupación de cada jefe para valorar si están captando.



XI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El resultado del análisis de la hipótesis planteada, se refiere que el conocimiento en el área de ventas conlleva a la viabilidad para el diseño de una herramienta web que ayude a desarrollar y adquirir una buena Gestión del Conocimiento, según resultados de la entrevista y encuesta se determina que no cuentan con un modelo que ayude a distribuir y obtener el conocimiento que ellos manejan en el área de Ventas, sin embargo se evidencio un gran interés por parte del Gerente de Ventas para participar en la nueva metodología para el aprendizaje activo que se le pueda brindar para conocer los nuevos beneficios y ventajas de este modelo aplicado a la gestión del conocimiento de la Empresa Cruz Lorena S.A.

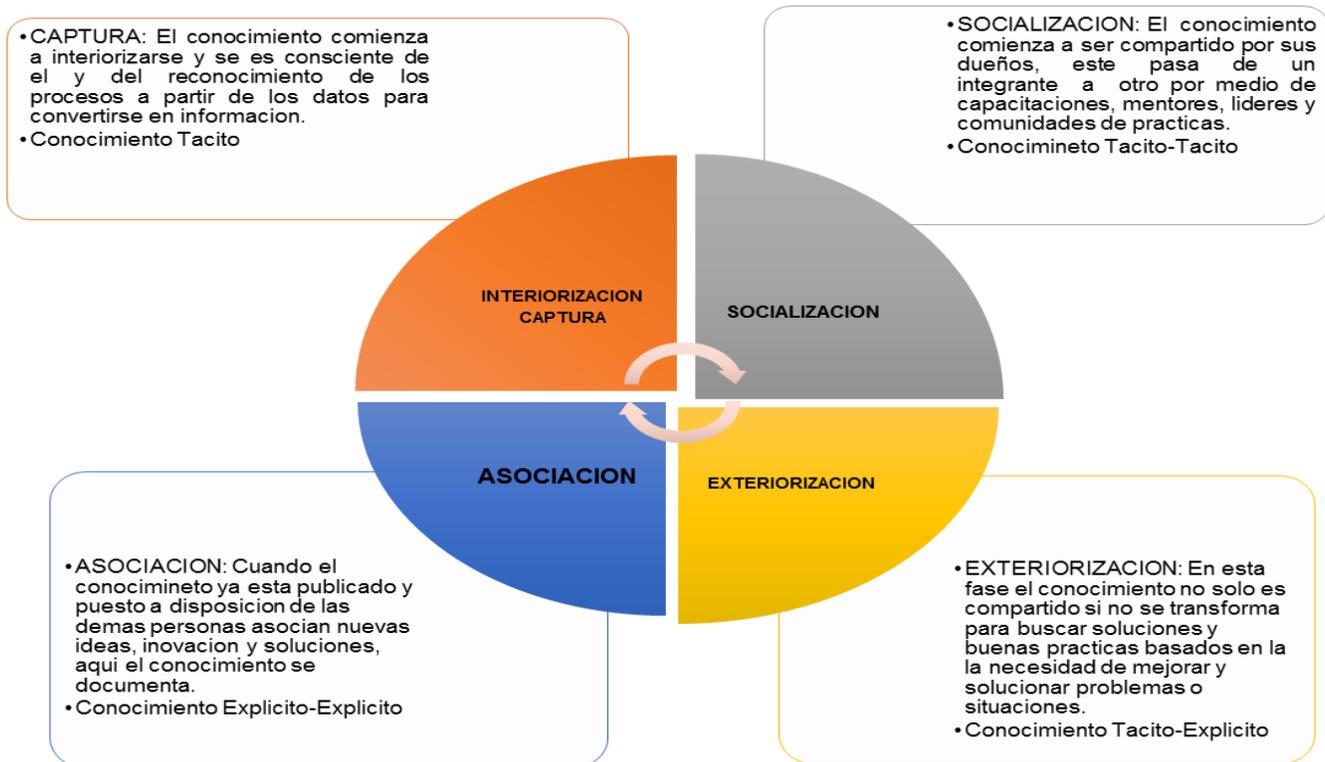
Es de suma importancia implementar el trabajo de grupos, estímulos para transferir, compartir y transformar la información de forma parcial o radical, lo que servirá para mejorar el servicio de efectividad dentro la empresa.

Considerando los hallazgos encontrados concluimos que es viable la implementación de una herramienta web que trae como interés la propuesta de capacitarse frente a las diferentes modalidades que existen para la transferencia y documentación de la información y sobre todo compartir sus conocimientos con otros y despejar las dudas que se le proporcionen en el momento.



XII. PROPUESTA DE MODELO NONAKA Y TAKEUCHI (1995) DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

FIGURA 6: MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESA CRUZ LORENA S.A



Para este modelo de definieron cuatro fases: Captura, socialización, exteriorización y asociación:

1. Interiorización Captura: Esta fase consistirá en clasificar el conocimiento y la información que posee los empleados de la Empresa Cruz Lorena S.A, con respecto a sus habilidades, experiencia, fortalezas, prácticas y criticidad, no todo el conocimiento es de valor para la organización por eso de esta manera debe clasificarse.

• **Actividades**

- Conocer el proceso.
- Documentar el proceso.
- Conocer la Gestión del empleado con respecto al proceso.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

- Identificar las buenas prácticas.
 - Clasificar la información recopilada.
 - **Herramientas**
 - Entrevista
- 2. Socialización:** En esta fase se profundizara en conceptos como mentor o líder, comunidades de prácticas, trabajo colaborativo, trabajo de pares aprendizaje basado en problemas y grupos de estudio donde se compartirán los mismos interés y se efectuara la transferencia de conocimiento.
- **Actividades**
 - Sensibilización frente al trabajo en equipo y transferencia de información.
 - Capacitación en liderazgo
 - Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado
 - **Herramientas**
 - Entrevistas
 - Capacitaciones
- 3. Exteriorización:** En esta fase el conocimiento no solo se transfiere si no que se construyen nuevas ideas y se transforman por medio de la innovación con programas como líderes de soluciones, grupo de expertos, profesionales del conocimiento, entre otros, estimulando a los empleados por medio de reconocimiento.
- **Actividades**
 - **Exploración:** En esta etapa se evaluara el tipo de conocimiento que poseen cada uno de los empleados y cual es adecuado para la transformación de los procesos.
 - **Ideas:** Se clasificaran y codificaran las ideas escogidas
 - **Innovación:** Aquí comienza el ciclo de innovación por medio de la documentación de nuevas ideas.
 - **Evaluación y Propuesta:** Se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifican su implementación.
 - **Decisión:** Se toma una posición frente a su implementación y se evalúan sus posibles resultados.



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

- **Implementación:** Se pone en marcha la implementación de las nuevas ideas.
 - **Seguimiento y Evaluación:** se realizan seguimientos periódicos a los procesos y su transformación.
 - **Herramientas**
 - Trabajo Grupal
4. **Asociación:** Aquí el conocimiento ya está explicitado, puede documentarse, compartirse y disponerse a toda la empresa Cruz Lorena; se puede crear un manual, un espacio en la Intranet y en general una base de datos donde se documentan todas las experiencias, buenas prácticas, buenas y malas experiencias para no caer en errores ya cometidos y sobre todo para promover y transmitir el conocimiento que posee la Empresa Cruz Lorena S.A
- **Actividades**
 - Documentación de las nuevas ideas
 - Publicación de la información generada
 - Sensibilización al resto de la empresa Cruz Lorena sobre la Gestión del Conocimiento.
 - **Herramientas**
 - Aplicación Web sobre el uso y manejo de la Gestión del Conocimiento en la Empresa Cruz Lorena S.A.

Cuando los pasos del modelo estén documentados y ejecutados, se llegara a la innovación, ya que con toso este proceso se habrán identificado brechas, errores, desperdicios, etc. Se propone establecer grupos de expertos o grupos de investigación donde se investigue sobre tendencias y prácticas en otras empresas de la misma línea y establecer así precedentes para mejorar la forma de realizar las tareas de la empresa Cruz Lorena S.A, con participación activa de los líderes y alineados a la Cultura de la organizacional.



XIII. HERRAMIENTA DE APOYO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PROPUESTO

Diagrama de Caso de Uso para la Empresa Cruz Lorena S.A

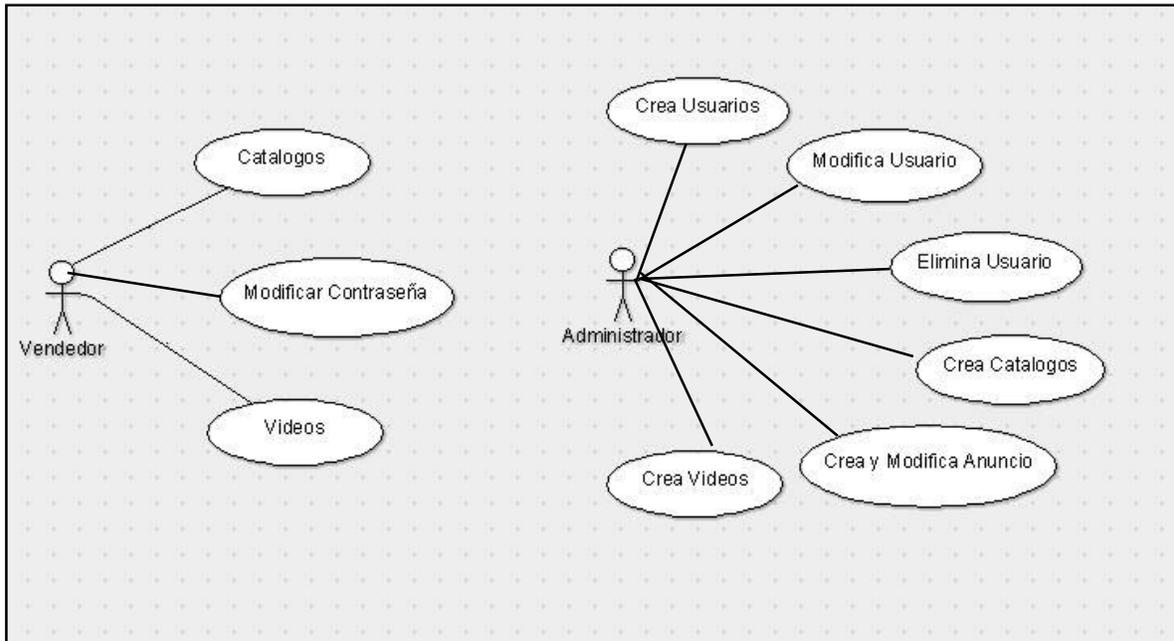
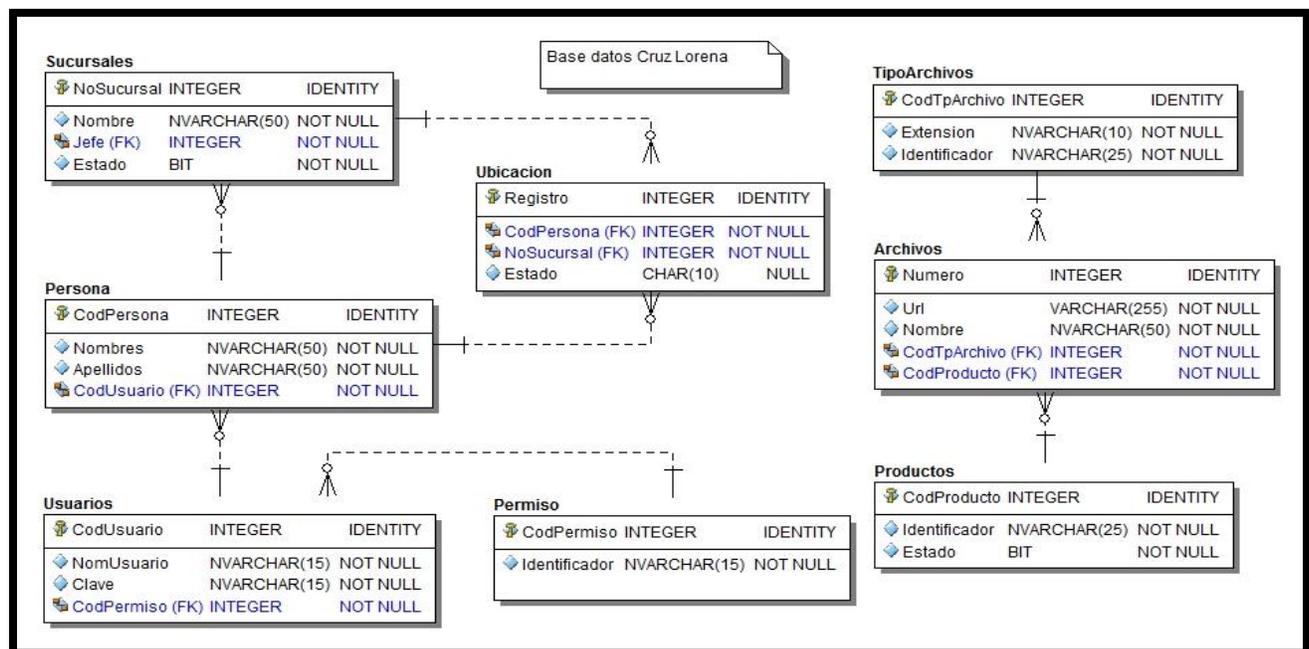


Diagrama de la Base de Datos





Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

13.1 TERMINOS DE REFERENCIA

13.1.1 Alcances y límites de la Web

La herramienta será desarrollada en un entorno Web, permitiendo el acceso diferenciado a dos tipos de Usuario del mismo, tanto en Cruz Lorena Central, Como en las diferentes Sucursales.

A nivel técnico, el servidor en donde se alojara y funcionara la herramienta Web será dispuesto por el área de informática y administrado por el encargado de informática.

La herramienta Web se limitara a Automatizar la Gestión de información relativa a los Siguients procesos del área de ventas:

- Agregar Manuales de los diferentes productos
- Agregar Usuarios que usaran la herramienta
- Subir Videos
- Publicar Anuncios
- Utilizar Foros.

13.1.2 Definición de tipos de Permisos y Usuarios

Tipos de Permiso:

Tipos de Permisos	Descripción
A	Agregar
E	Eliminar
M	Modificar
C	Consultar
AT	Acciones Técnicas

Tipos de Usuarios

- a) **Usuario Tipo 1 (Administrador):** El Usuario tipo 1 es el administrador, este tiene asignado los permisos A-E-M-AT, a nivel de todo el sistema, para



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

acciones tales como agregar, modificar, eliminar información y funciones tales como Mantenimiento, Restauración y Respaldo de la Base de datos.

- b) Usuario Tipo 2 (Vendedor):** El usuario tipo 2 es el empleado o consultor. Este tipo de usuario está asignado para ver los diferentes manuales de los productos del área de ventas y para consultar por medio del foro las dudas que tengas o cualquier interrogante.

13.1.3 Descripción de los módulos de la herramienta.

Módulo I Catálogos

Las Opciones de Módulo I Catálogo permitirá el ingreso de la información relativa al área de venta y que requiere la herramienta, entre las cuales permite la creación de lo siguiente:

- Creación de Usuarios
- Ingresos de los manuales de los productos.
- Ingreso de manual de usuarios
- Ingresos de los productos
- Ingreso de las sucursales

Módulo II Información

Las opciones del módulo II Información permite agregar los anuncios o avisos que necesite publicar la empresa para sus trabajadores.

Módulo III Productos

Las opciones del módulo III Productos permite visualizar los manuales de los productos que se han agregado en el módulo I y aquí mismo permitirá tener acceso al foro para que la persona que lea el manual pueda consultar sus dudas.

Módulo VI Videos

En esta parte se podrán subir los diferentes videos de capacitaciones que se realicen en la empresa, para que los empleados con su respectivo usuario puedan tener acceso a ver si no pudieron asistir a la capacitación.



XIV. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

Se analizó la cultura organizacional de Cruz Lorena SA, mediante la aplicación de encuestas a una muestra representativa de los empleados, y análisis documental de la misma. De los resultados obtenidos se concluye que la empresa se clasifica como mixta, con tendencia en algunos aspectos hacia una cultura individualista.

El análisis de la gestión del conocimiento, se realizó mediante una entrevista dirigida al Gerente de Ventas, concluyendo que existen muy pocos elementos relacionados a la GC, no hay ninguna herramienta automatizada que facilite la creación y distribución del conocimiento entre los trabajadores, no se promueve la socialización del mismo, y por ende tampoco se tiene adoptado ningún de modelo que lo gestione.

Al obtener los resultados del análisis de la Cultura organizacional, se propuso el Modelo de Nonaka y Takeuchi para gestión del conocimiento, ya que es el modelo que más se adecuada a este tipo de organización. Al aplicar este modelo contribuirá a que el conocimiento en Cruz Lorena pueda ser creado y distribuido con mayor agilidad, volviendo a la organización más fuerte y por lo tanto más competitiva.

Se desarrolló una herramienta web para apoyar la Estrategia de Gestión del Conocimiento propuesta. Mediante la herramienta los empleados podrán adquirir, gestionar y desarrollar conocimientos actuales y nuevos. Adicionalmente se incorporó un espacio para noticias que motiven a los empleados, por ejemplo el empleado del mes, capacitaciones disponibles, etc.



XV. RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo propuesto de Gestión del Conocimiento en la Empresa Cruz Lorena S.A.
- Abrir más espacios que generen nuevas conductas de transferencia de conocimientos tales como líderes mentores, capacitaciones entre otros.
- Incentivar a los empleados a que transfieran sus conocimientos y lo compartan con el equipo de trabajo, ya que el conocimiento cuando no es compartido no evoluciona y no sirve para solucionar situaciones dentro de una organización.
- Fomentar el modelo de Gestión del Conocimiento, para que se convierta en un proceso más del día a día dentro del área de ventas para poder contribuir y ser protagonista del conocimiento que poseemos, que es único pero transferible a toda la empresa Cruz Lorena S.A.
- Construir cultura y aprendizaje por medio de las habilidades y experiencias con las que se cuenta a través del conocimiento que posee el área, los líderes deben fomentar un recurso que ya se tiene y que no necesita comprarse, solo capturarse, transformarse y compartirse.
- Sensibilizar a los empleados y líderes sobre la importancia del modelo de Gestión del Conocimiento de manera que trabajen en equipo para lograr el mejoramiento continuo y la innovación en los procesos



XVI. BIBLIOGRAFÍA

al, C. e. (1998).

Alcoba, R. S. (2000). *E-learning y Gestion del Conocimiento*.

Amarilla, B. y. (2001).

Canals. (2003).

Fortes, v. H. (2007). *La Gestion del Conocimiento en la Didactica*. Mexico.

Gomez, R. (2006).

Indurkhya, [. y. (19989).

Joshi. (s.f.). 1997.

Joshi, (. (s.f.).

Lee, C. y. (2003).

Lina maria Gallego, A. M. (2008). *Dashboard Digital del Docente*.

Llauger, M. B. (2001). *Hacia una Economia del Conocimiento*.

Nonaka, I. (1999). *La organizacion creadora del Conocimiento*.

Odalis, R. A. (2015). *Sistema de Gestion del conocimiento para los cuadros del sectorial de Deportes*.

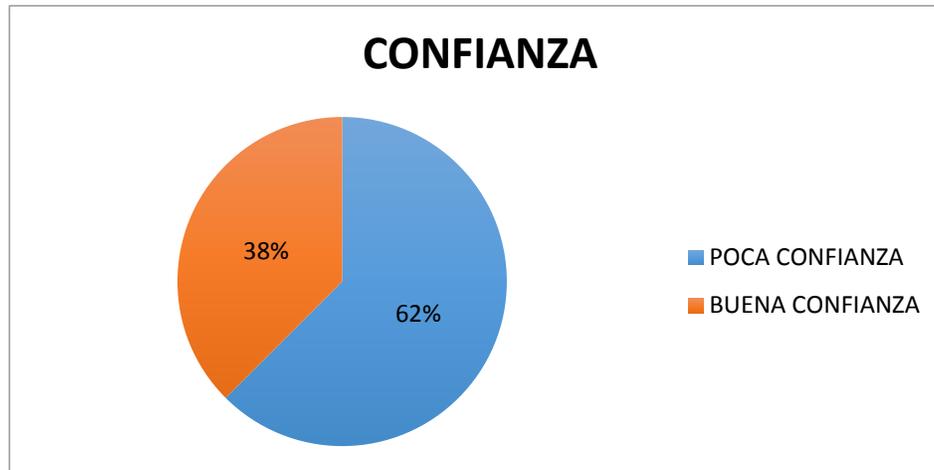


XVII. ANEXOS



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Figura 1



Fuente: Encuesta Empleados

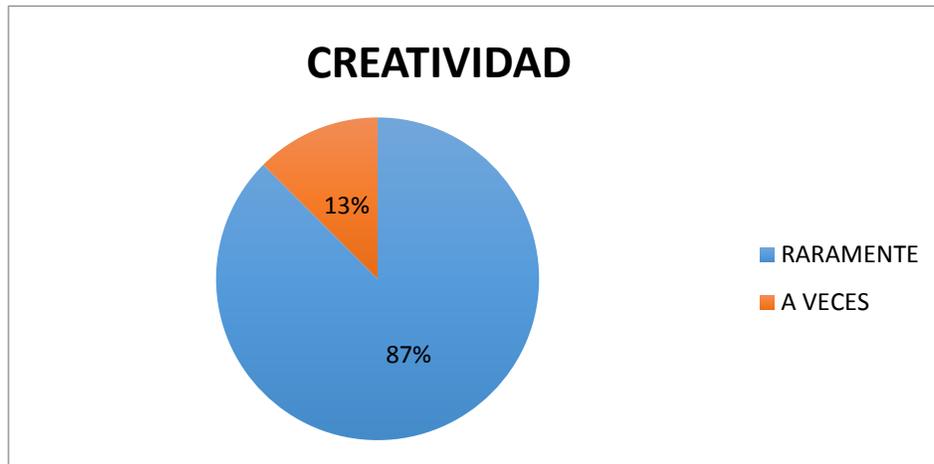
Figura 2



Fuente: Encuesta Empleados



Figura 3



Fuente: Encuesta Empleados

Figura 4



Fuente: Encuesta Empleados



Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Figura 5



Fuente: Encuesta Empleados

Figura 6

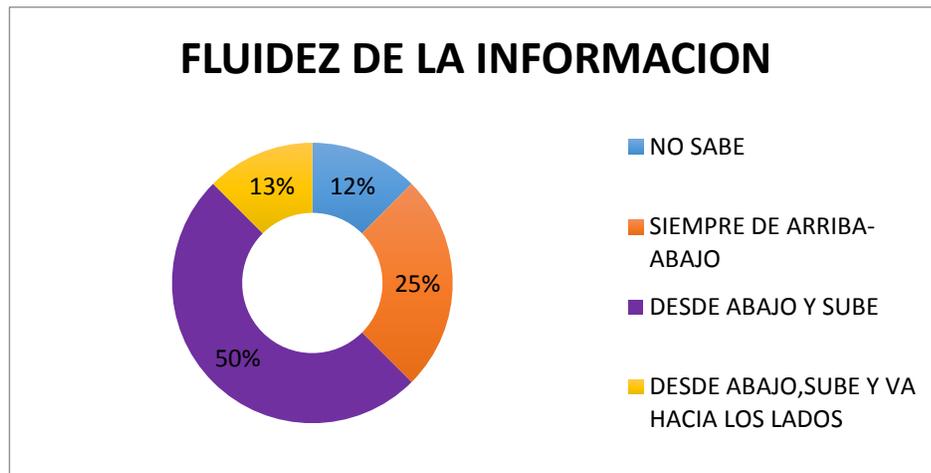


Fuente: Encuesta Empleados



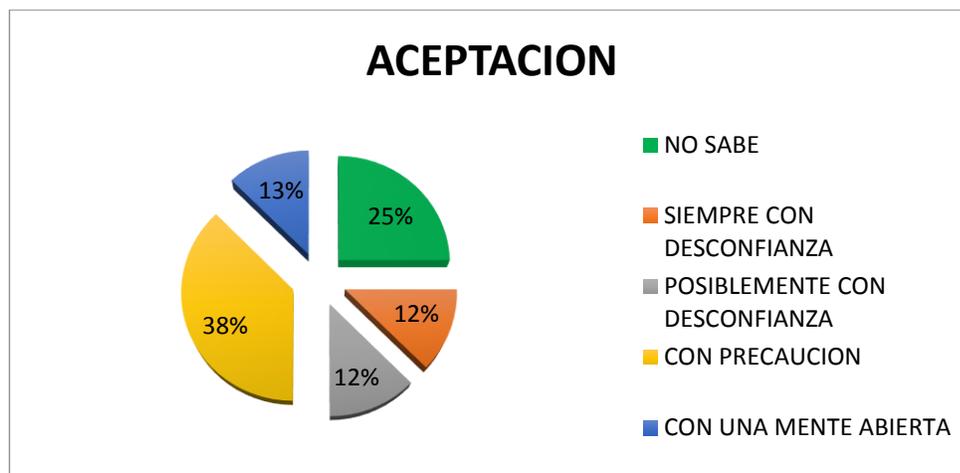
Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Figura 7



Fuente: Encuesta Empleados

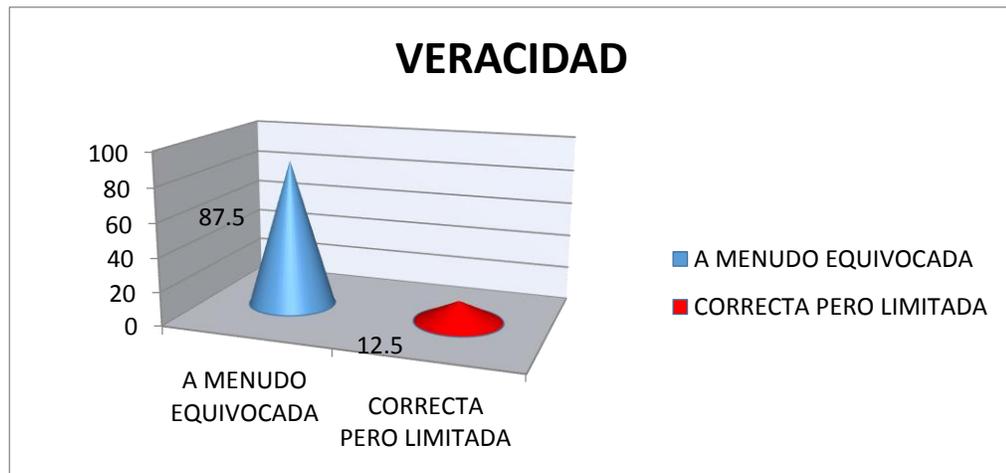
Figura 8



Fuente: Encuesta Empleados

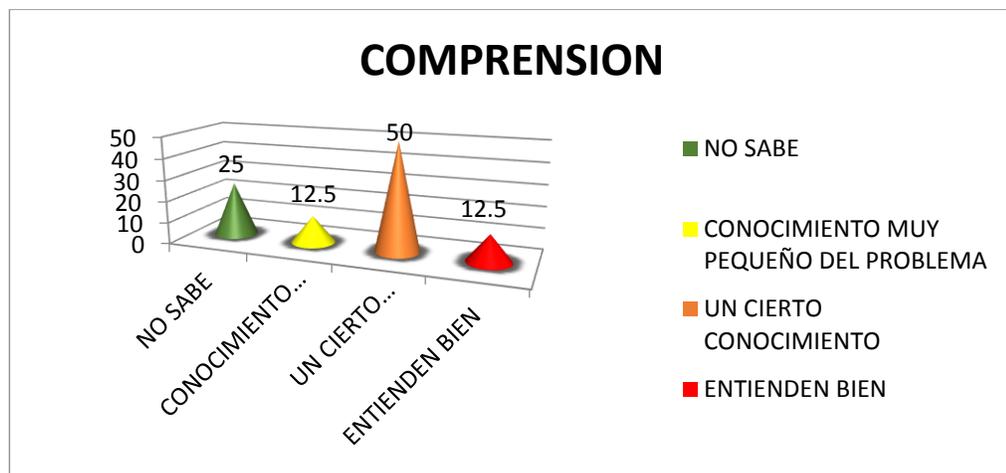


Figura 9



Fuente: Encuesta Empleados

Figura 10

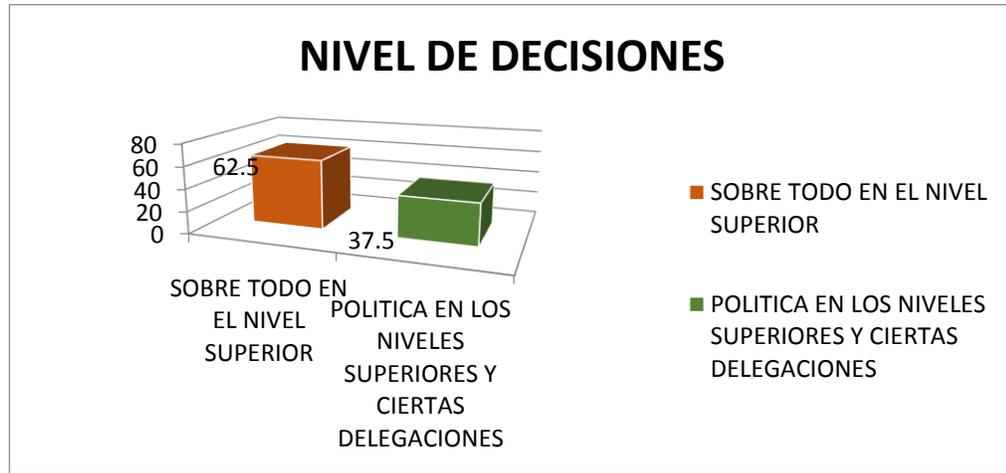


Fuente: Encuesta Empleados



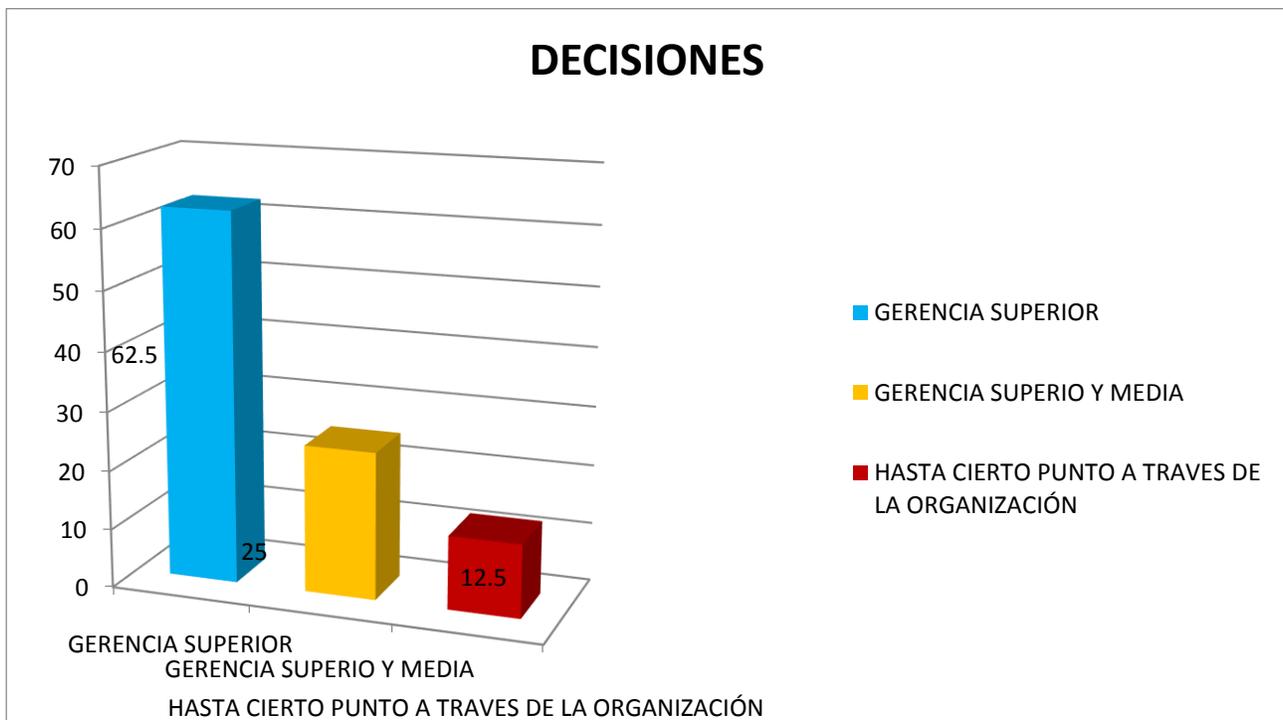
Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Figura 11



Fuente: Encuesta Empleados

Figura 12

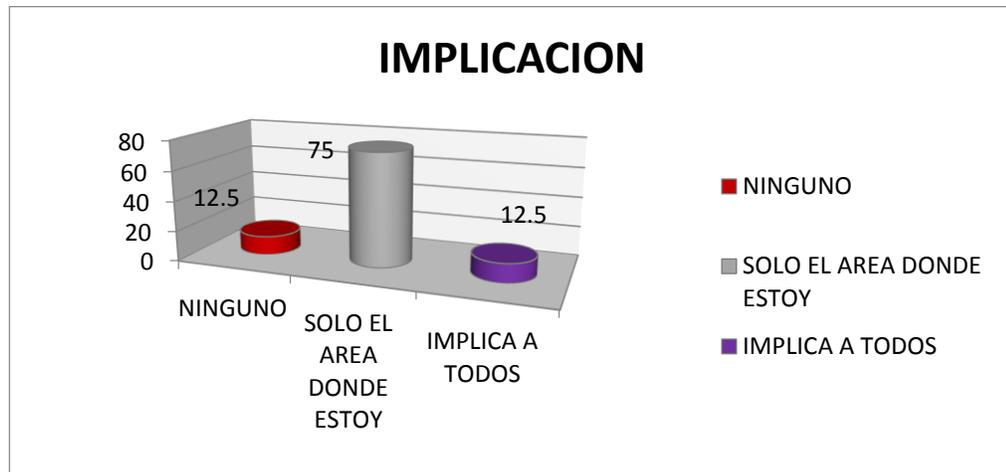


Fuente: Encuesta Empleados



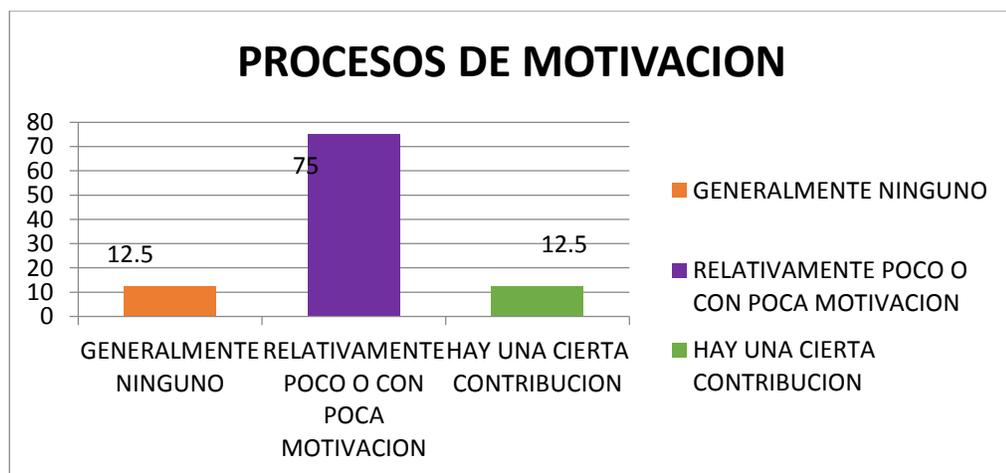
Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Figura 13



Fuente: Encuesta Empleados

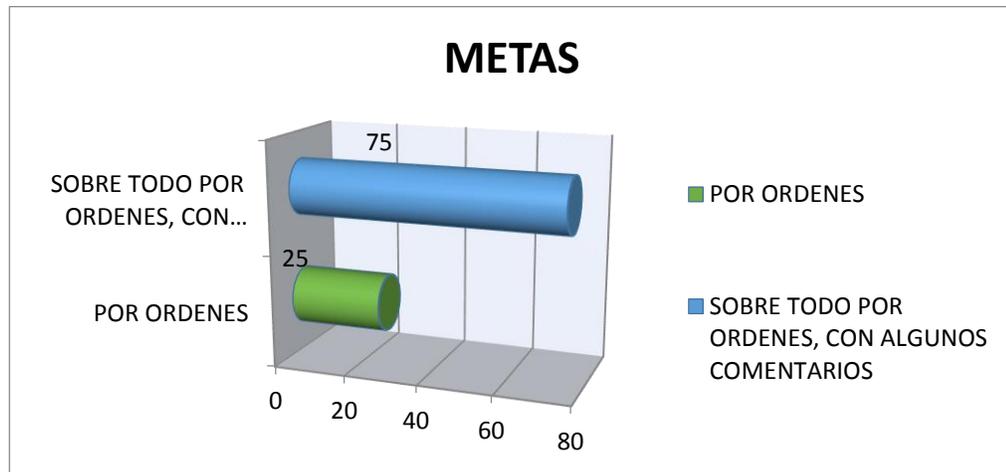
Figura 14



Fuente: Encuesta Empleados

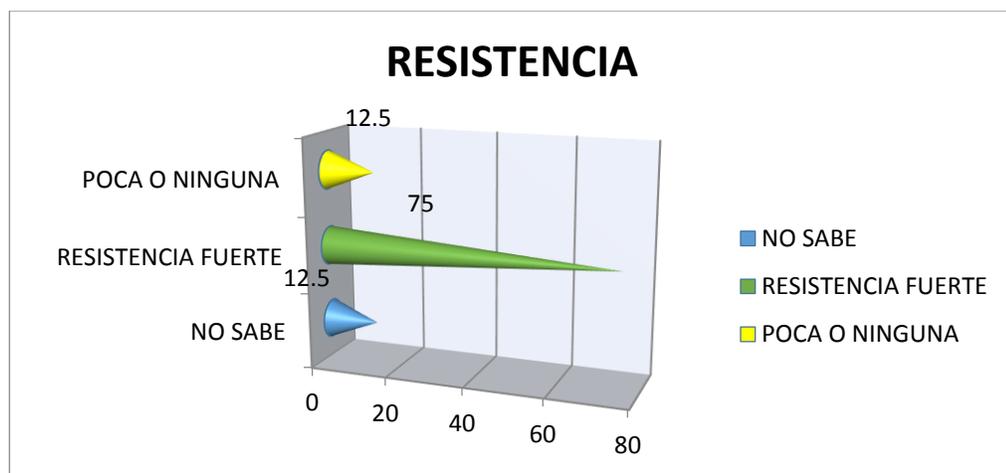


Figura 15



Fuente: Encuesta Empleados

Figura 16

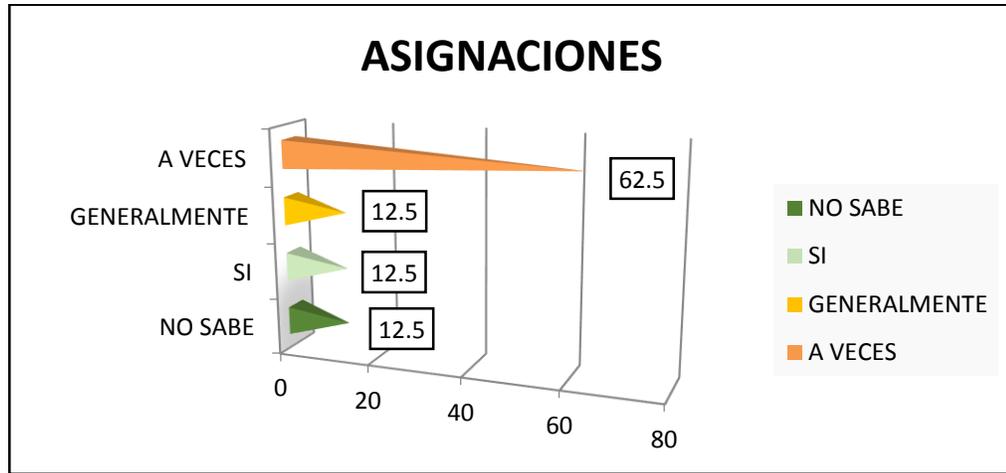


Fuente: Encuesta Empleados



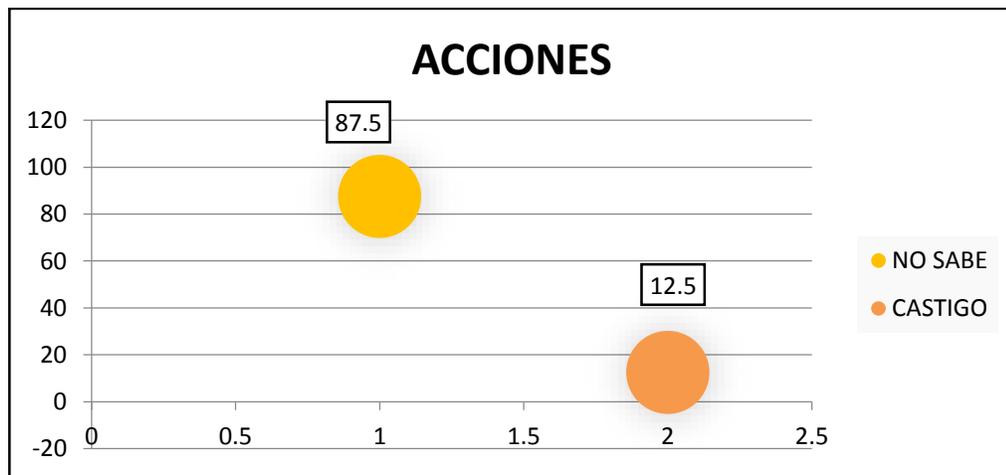
Licenciatura en Ciencias de la Computación UNAN-MANAGUA

Figura 17



Fuente: Encuesta Empleados

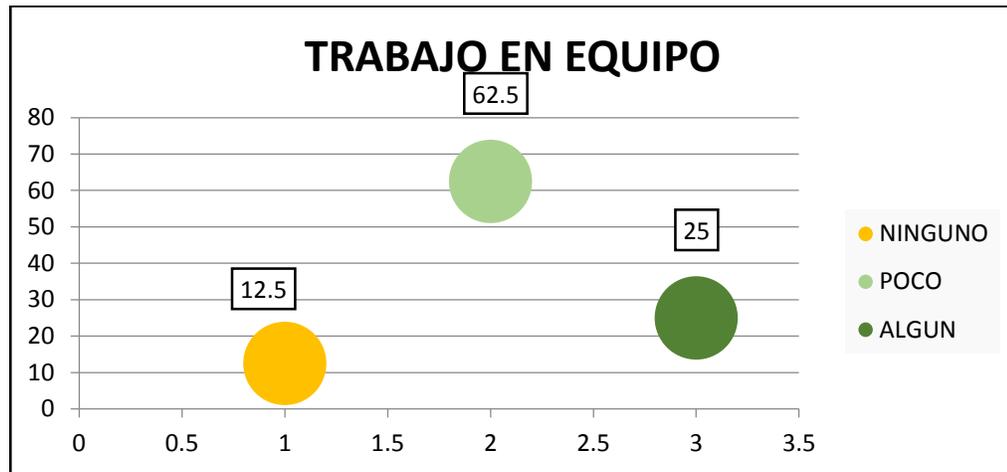
Figura 18



Fuente: Encuesta Empleados

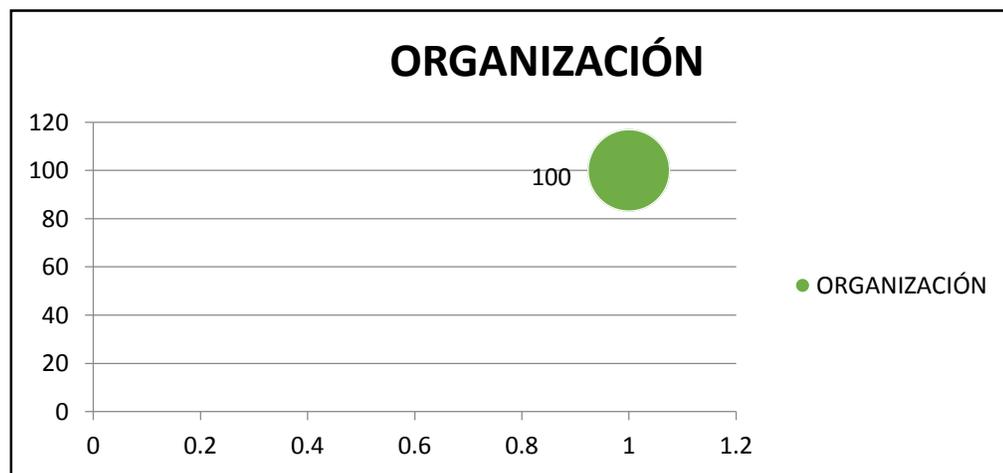


Figura 19



Fuente: Encuesta Empleados

Figura 20



Fuente: Encuesta Empleados