

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
UAPA

ESCUELA DE NEGOCIOS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO  
“KNOWLEDGE MANAGEMENT” EN LA PRODUCTIVIDAD DEL  
PROCESO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE TECNOLOGÍA  
UNIVERSAL (CENTU), DURANTE EL PERÍODO 2008**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO  
COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POR:  
**LUIS MANUEL CRUZ CANARIO**

SANTO DOMINGO ESTE  
REPÚBLICA DOMINICANA  
ABRIL 2009

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
UAPA

ESCUELA DE NEGOCIOS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO  
“KNOWLEDGE MANAGEMENT” EN LA PRODUCTIVIDAD DEL  
PROCESO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE TECNOLOGÍA  
UNIVERSAL (CENTU), DURANTE EL PERÍODO 2008**

LAS OPINIONES CONTENIDAS EN EL PRESENTE INFORME FINAL  
DE INVESTIGACIÓN SON DE EXCLUSIVA RESPONSABILIDAD DE  
SU AUTOR, LA UAPA COMO INSTITUCIÓN NO SE SOLIDARIZA  
NECESARIAMENTE CON LOS PLANTEAMIENTOS QUE AQUÍ  
APARECEN

PRESENTADO POR:  
**LUIS MANUEL CRUZ CANARIO**  
**MATRÍCULA: 1-05-1225**

SANTO DOMINGO ESTE  
REPÚBLICA DOMINICANA  
ABRIL 2009

**INCIDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO  
“KNOWLEDGE MANAGEMENT” EN LA PRODUCTIVIDAD DEL  
PROCESO ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE TECNOLOGÍA  
UNIVERSAL (CENTU), DURANTE EL PERÍODO 2008**

## **DEDICATORIAS**

A **Dios** el todopoderoso, por haberme dado la fuerza para culminar con éxito una de las metas anheladas.

A mi esposa y a mis hijos (**Rosa María, Luis Emil, Betsy Caroline, Camil, George Luis, Samuel Elián y Betzabel**), ustedes fueron la bujía inspiradora para llegar hasta el final de las metas trazadas.

A mi padre, **Victor Manuel** (en paz descanse), mi madre **Mercedes**, a mis hermanos, sobrinos, y a todos aquellos familiares y amigos que de una u otra manera han compartido conmigo a lo largo de mi vida.

Al honorable Rector de la UNNATEC, **William Capellán** y a su esposa, **Doña Aura**, por los aportes y recomendaciones para la presentación de la investigación sobre la Administración del Conocimiento.

A **mis compañeros de clases**, por el apoyo incondicional que siempre demostraron a lo largo de toda la carrera.

A **mis facilitadores**, por el apoyo incondicional que siempre recibí de ellos en los momentos que los necesité, entre ellos: Félix Santos, Milagros, Milqueya, Manuel, Anthony, Serrano, Julio César, Mariola, Gerson, Uribe y todos los demás.

Al **personal académico y administrativo** de la Universidad Abierta Para Adultos (**UAPA**), en especial a las Licenciadas Jenny Mago, Milqueya Morrobél y Mariona Félix, por el seguimiento constante y los aportes a todos los participantes de la carrera de Administración de Empresas.

**Luis Ml. Cruz Canario**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la **Universidad Abierta Para Adultos (UAPA)**, por darme la oportunidad de realizar satisfactoriamente esta carrera a través de un método moderno, flexible, actualizado, innovador y adecuado al uso de la NTIC's.

A la **Sra. Cielo Reynoso de Reyes**, Directora Administrativa del Centro de Tecnología Universal (CENTU), por permitirme realizar esta investigación en esa prestigiosa institución de educación Técnico – Profesional.

Al **personal Administrativo, Docente y Directivo**, del Centro de Tecnología Universal (CENTU), por apoyarme en las aulas, laboratorios y talleres, en la realización de esta investigación.

Al excelente facilitador **Adalberto Adames** y a la magistral facilitadora **Jenny Mago**, por los excelentes aportes (sugerencias y oportunidades de mejoras) para realizar desde cero la presente investigación.

Y, a todas las personas que de un modo u otro, me otorgaron su aporte para el logro de este proyecto.

**Luis MI. Cruz Canario**

## **TABLA DE CONTENIDOS**



<b>DEDICATORIAS</b>	iii
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	vi
<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	viii
<b>COMPENDIO</b>	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xxiv
<b>CAPÍTULO I</b>	1
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	1
<b>1.1. Espacio geográfico</b>	2
1.1.1. Descripción geográfica del Distrito Nacional	2
1.1.2. Provincia Distrito Nacional	2
1.1.3. Mapa del Distrito Nacional	5
1.1.4. Características	5
1.1.5. Densidad Poblacional	7
<b>1.2. Centro de Tecnología Universal (CENTU)</b>	7
1.2.1. Filosofía Institucional	7
1.2.2. Misión, Visión, Valores	7
1.2.3. Historia	8
1.2.4. Servicios que ofrece	10
<b>1.3. Investigaciones realizadas sobre el objeto de estudio</b>	11
1.3.1. <i>Aplicación de la gestión del conocimiento en el desarrollo de las organizaciones inteligentes.</i> Luis Emilio Burgos Pérez y Pablo Eugenio Suárez Llano. Santo Domingo. República Dominicana. 2002	11
1.3.2. <i>Herramienta de apoyo en la implementación de la gestión del conocimiento.</i> Varina Martínez y Celeste Minaya. Santo Domingo. República Dominicana. 2002	12
1.3.3. <i>Influencia de la globalización y la revalorización del conocimiento en la gestión de los RR. HH. y la generación de valor en las org..</i> Belkis Lara e Indhira Pulá. Santo Domingo. República Dominicana.	13
1.3.4. <i>Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tec. de la Información para la generación de ventajas competitivas.</i> Alejandro Andrés Pavés Salazar. Valparaíso. Chile. Diciembre 2000	15
<b>CAPÍTULO II</b>	17
<b>MARCO TEÓRICO</b>	17
<b>2.1. Gestión del Conocimiento</b>	18
2.1.1. Conceptualización de la Gestión del Conocimiento	18
2.1.2. Definición del Conocimiento	19
2.1.3. Clasificación del Conocimiento	20
2.1.4. Conocimiento Operativo (organizacional)	21
2.1.5. El conocimiento como parte del capital intelectual o humano	21
2.1.6. El conocimiento como activo de capital	
2.1.7. El conocimiento operativo como un bien genérico	
<b>2.2. Productividad</b>	25
2.2.1. Concepto e importancia de la Productividad	21
2.2.2. Medición y sistemas de la Productividad	26

2.2.3. Mejoras de la Productividad	28
2.2.4. Calidad y Productividad	28
2.2.5. Indicadores asociados de la Productividad y la Calidad	30
<b>2.3. Proceso administrativo</b>	32
2.3.1. Empresa. Definición	32
2.3.2. Tipos de Empresas	32
2.3.3. Planeación	34
2.3.4. Organización	34
2.3.5. Administración de Recursos Humanos (RR. HH)	35
2.3.6. Dirección	35
2.3.7. Control	36
<b>2.4. Productividad del Proceso Administrativo</b>	36
2.4.1. Productividad y el Proceso Administrativo	36
2.4.2. Estrategias para aumentar la productividad del Proceso Adm.	37
2.4.3. Calidad y productividad en el Proceso Administrativo	37
<b>2.5. Gestión del conocimiento en la productividad del Proceso Adm.</b>	38
2.5.1. Continuidad del Conocimiento en la Productividad del Proceso Administrativo	38
2.5.2. Transmisión y adquisición del Conocimiento Operativo	39
2.5.3. Restructuración de la Cultura Organizacional	40
2.5.4. Aumento de la Productividad apoyado en la Gestión del Conocimiento	41
2.5.5. Las NTIC's y su incidencia en la productividad del Proceso Administrativo	42
<b>CAPÍTULO III</b>	43
<b>METODOLOGÍA</b>	43
3.1. Operacionalización de las variables	44
3.2. Diseño, Tipo de Investigación y Métodos	44
3.3. Población y Muestra	45
3.4. Técnicas e Instrumentos	47
3.5. Procedimiento de recolección de los datos	47
3.6. Procedimiento de análisis de los datos	48
<b>CAPÍTULO IV</b>	50
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS</b>	50
4.1. Análisis del cuestionario aplicado al Personal Docente	51
4.2. Análisis del cuestionario aplicado al Personal Administrativo	72
4.3. Análisis del cuestionario aplicado al Personal Directivo	93
4.4. Análisis e interpretación de los resultados	114
<b>CONCLUSIONES</b>	116
<b>RECOMENDACIONES</b>	128
<b>APÉNDICES</b>	130
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	155

## COMPENDIO

La presente investigación trata de “La Incidencia de la Administración del Conocimiento “Knowledge Management” en la Productividad del Proceso Administrativo del Centro de Tecnología Universal (CENTU), durante el período 2008”.

El Centro de Tecnología Universal (CENTU), es una Institución creada para contribuir con el desarrollo educativo del país, fomentando sus principios en la formación de Técnicos especializados en diferentes ramas de las Tecnologías de la Información y de los Recursos Humanos.

Su misión consiste en desarrollar una oferta educativa integral, basada en los procesos de calidad y equidad social para la formación del talento humano y la gestión del conocimiento capaz de insertarse en la sociedad. Su visión es ser una Institución educativa vanguardista e innovadora que incorpora la gestión de la tecnología de la información y comunicación a sus procesos de enseñanza-aprendizaje. Los principales valores de la institución son: Ética, Calidad, Credibilidad/confiabilidad, Diversidad, Competitividad y Rentabilidad.

CENTU inició sus operaciones el 20 de junio del 1979, en ese entonces utilizaba como sistema de enseñanza el “Sistema IBM/34 Mainframe”, enseñando básicamente programación (RPG, COBOL, BASIC, LOTUS 1-2-3) y mecanografía. Contaba con una matrícula inicial de unos 200 estudiantes.

A mediados de los 80's, con la incorporación de las PC's se inició solo con 4 PC's la enseñanza de cursos de Sistemas Operativos bajo DOS, y a principios de la década de los 90's, al salir el Sistema Operativos Windows 3.0 empezó a trabajar con programas bajo Windows. A mediados de la década de los 90's, al salir Windows 95 y Office 97, decide impartir Word, Excel, PowerPoint y Access.

En el 1998 se inauguran dos sucursales: Una en Los Mina y otra en el sector de Herrera. En el 2002 se incorporó a Cisco Systems como Academia a manera de Centro Regional para Certificaciones CCNA y fue seleccionada como Institución de

Capacitación (ICAP) dentro del programa Juventud y Empleo (BID-SET). A partir del 2003 es reconocido como Centro Colaborador del Sistema INFOTEP, ahora Centro Operativo del Sistema (COS).

En el 2004 es reconocida por la SEESCyT como Instituto Superior, iniciando en el 2006 como INSUTEC con las carreras de: Técnico Superior en Hardware y Administración de Redes y Técnico en Desarrollo de Aplicaciones. Realizó una fusión con la Escuela Nacional de Informática (ENI), con los cursos de educación continuada de CENTU e imparte el Bachillerato Técnico en Informática en el horario de la mañana. Cuenta con más de 150,000 estudiantes que han regresado ya de sus aulas, talleres y laboratorios.

Los principales servicios que ofrece la institución, están orientados a la capacitación y formación Técnico – Profesional de los integrantes de la sociedad productiva. Las principales áreas en las cuales ofrece sus servicios son: Tecnologías, Comercio, Negocios, Secretariado e Idiomas. Además, ofrece servicios a Instituciones sin fines de lucro en asesorías empresariales, capacitación al personal de empresas públicas y privadas.

La Institución está ubicada en el Distrito Nacional de la República Dominicana, en cuya demarcación geográfica reposa la sede del gobierno dominicano, este distrito es considerado "especial" dada su importancia política, no es ni municipio, ni provincia, aunque en la práctica ejerce la función de ambas. El 11 de noviembre del 1932 por la ley 397 se dispuso la creación del Distrito Nacional y en el año 2000 a través del decreto 685 se estableció una nueva regionalización del país, dividiendo al Distrito Nacional en 4 regiones: Oriental, Oeste, Sur y Norte.

Entre los principales antecedentes encontrados relacionados con la investigación, se destacan los siguientes: *“Aplicación de la Gestión del Conocimiento en el desarrollo de organizaciones Inteligentes”*, pretende conocer la aplicabilidad de la Gestión del Conocimiento como generadora de valor estratégico en las organizaciones cuyos miembros refuerzan constantemente su capacidad de crear lo que quiere crear.

La segunda investigación “*Sistemas de Información: Herramienta de Apoyo en la implementación de la Gestión del Conocimiento*”, cuyo propósito es conocer el rol del conocimiento en las organizaciones, la manera en que podemos aprovechar este recurso a través del nuevo estilo empresarial: gestión del conocimiento; y cómo la tecnología fundamenta esta filosofía.

La tercera investigación relacionada con el objeto de estudio “*Influencia de la globalización y la revalorización del conocimiento en la Gestión de los RR. HH. y la generación de valor en las organizaciones*”, su contenido está fundamentado en el conocimiento es uno de los elementos fundamentales para el desarrollo competitivo de las naciones como del mundo empresarial.

El objetivo fundamental consistió en determinar cómo han afectado las tendencias modernas, en cuanto a la globalización y la revalorización del conocimiento, la gestión de los RR. HH. en las empresas. Las tres investigaciones pertenecen a la Universidad APEC de Santo Domingo, República Dominicana, como requisitos de obtención de grados en sus facultades.

La cuarta investigación consultada se realizó en Chile en el año 2000, por un estudiante para optar por el título de ingeniería bajo el título “*Modelo de implementación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas*”, el cual representa el estudio asociado al rol del conocimiento en las organizaciones, la gestión de este recurso en torno a aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece, y los criterios asociados a las tecnologías de la información como una herramienta de apoyo necesaria para la implementación exitosa de la Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento (en inglés **Knowledge Management**) es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso

disponible para otros en la organización. En la actualidad, la tecnología permite entregar herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, que apoyan la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de la experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación del nuevo conocimiento.
- Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir un realzado funcionamiento de negocio.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso informal, como: Las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc. o formalmente; con aprendizaje, entrenamiento profesional y programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de Intranet corporativo, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de la información.

En la sociedad actual del conocimiento y de contradicciones, la educación debe jugar un papel importante para la orientación de la sociedad para un desarrollo humano sostenible. Para ello, de acuerdo con Gómez (2002) cada sociedad requiere que su

sistema educativo se oriente a dar respuestas a las exigencias y necesidades que hoy demanda dicha sociedad.

Vistas estas necesidades, el conocimiento lo podemos clasificar de modo general en dos grandes grupos: Conocimiento Tácito y Conocimiento Explicito. El conocimiento Tácito es el conocimiento no verbalizado, arraigado en la acción y la experticia, subjetivo y ligado al contexto (Gore. 2003. P 292). El conocimiento Tácito o Implícito es aquel que está almacenado en la mente de los empleados (Beazley. 2003. P. 46). Mientras que el Conocimiento Explicito (Cutcher. 200. P. 3), es comúnmente tangible, pues se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo, dibujos ingenieriles y acuerdos de contratos colectables.

Otra definición importante, es la del Conocimiento Operativo (Beazley. 2003. Pa. 51), que es aquel que tiene un componente polifacético y un alcance muy amplio se nutre de todos los rincones de la organización, abarcando siete tipos de conocimientos para formar un todo coherente, ellos son: Conocimiento Cognoscitivo, Conocimiento de Destrezas, Conocimiento de los Sistemas, Conocimiento de las Redes Sociales, Conocimiento de los Procesos y Procedimientos, Conocimiento Heurístico y Conocimiento Cultural.

En las organizaciones modernas basadas en conocimientos actualizados donde el conocimiento es el principal recurso productivo, la contabilidad tradicional no funciona. La premisa es que las viejas verificaciones de medidas numéricas y cuantitativas ya no son suficientes. El capital intelectual está en el cerebro de las personas, y no en el bolsillo del patrón. ¿Pero cómo puede medirse dicho capital? La pregunta es difícil, pero daremos algunas respuestas.

El capital intelectual resultante del conocimiento operativo, consta de datos críticos, información, procesos formales, procesos informales, conjuntos de destrezas, experiencia aplicada, relaciones, competencias, creencias, valores y saber, los cuales crean el ámbito de entendimiento que les permite a los empleados sobresalir en las actividades que emprenda.



Viendo la relación entre el Capital Intelectual y el Conocimiento Operativo debemos definir la Productividad como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático, decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un período de tiempo dado si obtiene el máximo de productos.

En este sentido, la medición de la Productividad es la obtención y registro de datos bajo el criterio de: Utilidad, importancia en las decisiones que se toman; Precisión, refleja fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar; Oportunidad, Toma de decisiones antes que se produzca la anomalía indeseada; Confiabilidad, la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, debemos revisar periódicamente todo el sistema de medición; Economía, proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición. La medición puede ser sectorial o empresarial.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: Eficiencia, Efectividad y Eficacia. Sin embargo, a veces se los mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

Hablando de eficiencia, efectividad y eficacia sobre la productividad, debemos referirnos al término de una empresa, que no es más que una organización de un grupo heterogéneo de personas que no se unen por casualidad, sino que se han reunido consciente y formalmente para alcanzar ciertas metas que sus miembros serían incapaces de lograr por sí solos. Las empresas se clasifican en formales e informales.

En una empresa formal, el proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos,

en un período más corto y con una mayor productividad. El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

La planeación, como primera función del proceso administrativo, es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. La organización como segunda función del proceso administrativo, es el proceso gerencial de la organización que implica tomar decisiones para crear un marco estable de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

La dirección, como tercera función del proceso administrativo, consiste en un conjunto de actividades tendentes a estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o de grupo. La cuarta función, el Control, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. Cuando los gerentes implementan sus planes, a menudo se encuentran con que las cosas no funcionan como se habían planeado. La función de control asegura el cumplimiento de las metas.

Establecido el proceso administrativo y la continuidad del conocimiento en la productividad del mismo, la podemos definir como el mantenimiento del conocimiento operativo de la organización al alcance de todos los miembros de la organización independientemente de quien esté ocupando la posición a la cual se hace referencia en el puesto o cargo. La continuidad del conocimiento en la productividad del proceso administrativo es de gran influencia, ya que lo que se necesita es que el proceso administrativo siga su curso y no baje la productividad a causa de no dar seguimiento al conocimiento operativo.

El doble objetivo de la gerencia de la continuidad del conocimiento es (1) hacer que, los titulares de los cargos identifiquen y analicen el conocimiento operativo crítico y (2) transmitir ese conocimiento operativo a sus sucesores. La cultura organizacional de

una empresa, es un concepto que los teóricos han tomado prestado de la antropología para tratar de comprender las razones del comportamiento colectivo de las organizaciones y la amenaza como éstas influyen sobre el comportamiento individual de sus miembros. Tiene relación con los valores, las creencias, los supuestos, las prácticas y las normas comunes a los miembros de la organización que moldean su comportamiento y les proporciona un sentido de identidad.

Una cultura organizacional basada en el aumento de la productividad fundamenta la implementación de la gestión del conocimiento en el proceso administrativo de las organizaciones. Una de las principales estrategias para aumentar la productividad del proceso administrativo es gestionar el conocimiento basado en normas y estándares que administren eficientemente el conocimiento operativo de las organizaciones.

La implementación de las NTIC's (Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación) hacen modificar la cultura organizacional ya que son un conjunto de aparatos, redes y servicios que se integran o se integrarán a la larga, en un sistema de información interconectado y complementario.

Las NTIC's son el complemento del proceso de gestionar el conocimiento en las organizaciones modernas, con ellas hacemos de fácil uso el manejo cotidiano del conocimiento operativo, es decir, con ellas se nos facilita, la recolección, el análisis, la clasificación, el almacenamiento, la transmisión y la adquisición del conocimiento entre los miembros de la organización.

El proceso de Operacionalización de las variables en la investigación, se realizó a partir de los objetivos específicos que fueron seleccionados, de los cuales se extrajeron las variables ya conceptualizadas, es decir, definidas en función del tema tratado, luego se procedió a extraer los indicadores que a su vez se convertirán en preguntas o alternativas de respuestas que más tarde conformaron el instrumento de recolección de datos. Con este proceso quedó garantizado que la consecución de los objetivos fue medida a través de los instrumentos.

La investigación, *Incidencia de la Administración del Conocimiento en la productividad del proceso administrativo de CENTU*, en el período del 2008, es un estudio exploratorio, ya que se determinó que no existen investigaciones / estudios previos sobre nuestro objeto de estudio, y por lo tanto se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado, se utilizó el tipo investigación exploratoria. Este tipo de estudio permitirá familiarizarnos con todo lo relacionado al tema en cuestión.

En el proceso investigativo desarrollado, se empleó el método deductivo, el cual parte de datos generales aceptados como válidos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlas a casos individuales y comprobar así su validez.

La población en esta investigación está constituida por el personal docente y el personal administrativo de CENTU, que ascienden a un total de 262. Es importante señalar que la población objeto de estudio es muy amplia y por ende, la toma de la muestra se hizo en base a la fórmula establecida por Fisher y Navarro, tomando un 63% del tamaño de la muestra que nos arrojó la fórmula. El total de la población es de 262. La población se tomó tanto del recinto principal como del recinto de Los Mina.

El tipo de muestreo en el estudio es el Probabilístico y dentro de este el Aleatorio Simple. Se seleccionó dicho tipo de muestreo, ya que toda la población objeto de estudio tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. En este caso en particular con una población de 262 empleados (directivos, administrativos y docentes) se determinó la muestra con la fórmula general para poblaciones finitas y de distribución normal con un nivel de confianza de un 95% y un error de muestra de un 5%.

Para llevar a cabo este estudio, se emplearon las siguientes técnicas de investigación: Análisis de documentos bibliográficos, libros, diccionarios, manuales y revistas que permitieron crear el conjunto de teorías que sustentan esta investigación, anexo las

bibliografías previas de consulta. Además se utilizó la encuesta como técnica primordial de la investigación.

La aplicación de cuestionarios a la población meta (muestra), fue el instrumento principal que se utilizó, con el fin de recolectar información que dan respuestas a los objetivos planteados y que en este caso, está constituida por el personal docente, directivo y administrativo de CENTU.

Para la obtención de los datos bibliográficos se procedió a revisar una amplia gama de literaturas nacionales e internacionales, seleccionando los textos relacionados directamente con el tema en cuestión (Incidencia de la Administración del Conocimiento en la Productividad del Proceso Administrativo en CENTU), extrayendo posteriormente los datos de mayor interés para el estudio.

El procedimiento para la recolección de los datos con relación a la investigación de campo, se desarrolló entregando los cuestionarios a 4 encuestadoras (Jóvenes calificadas), una fungió como coordinadora y las demás se encargaron de entregarlos en las áreas correspondientes a cada uno del personal (docente, administrativo y directivo) integrantes de la población muestra seleccionada. Los formularios fueron llenados de manera individual, con las explicaciones pertinentes. Todos fueron llenados de forma manual y luego clasificados por el tipo de ocupación para cada empleado.

Una vez seleccionada y revisada la información bibliográfica, se finalizó dicha parte con la elaboración del marco teórico que sustenta esta investigación, con las bibliografías y textos seleccionados en el anteproyecto y los que se adicionaron durante el proceso. Luego se procedió a desarrollar el trabajo de campo.

Después de terminado el proceso de recolección de información, por medio de los cuestionarios elaborados para tales fines y aplicados a los elementos que constituyen la muestra, al personal docente, administrativo y directivo del Centro de Tecnología Universal (CENTU), tanto en el recinto principal (Gazcue) como en el recinto de Los

Mina (zona oriental), se pasó al trabajo de gabinete, organizando los datos recopilados manualmente por tipo de pregunta y elementos de cada pregunta, cada uno de ellos individualmente.

Esta presentación se hizo en tablas y gráficos, las primeras en Microsoft Office Word 2007 y la segunda en Microsoft Office Excel 2007, se manejaron las alternativas de respuestas a las preguntas, la frecuencia de esas respuestas y los porcentajes que esas respuestas representan, con su correspondiente interpretación, lo que permitió llegar a los resultados que presentamos en esta investigación.

Las conclusiones por objetivos a las que se llegaron fueron las siguientes:

Con relación a la incidencia de la rotación del personal en la pérdida del conocimiento operativo el 49% de los empleados dijo que tiene incidencia, el 31% que no y el 20% que tal vez.

Cuando indagamos con los empleados de CENTU sobre cuál es el impacto de la pérdida del conocimiento sobre la productividad del proceso administrativo, el 94% dijo que negativo y el 6% positivo.

A la pregunta de que si existen procedimientos para contabilizar el conocimiento operativo como Capital Intelectual, el 88% dijo que no, mientras que el 12% dijo que sí.

En el instante de preguntarles a los empleados cuales estrategias motivacionales les gustaría que se implementaran en CENTU para quedarse trabajando, el 78% dijo que aumento de sueldo y el 22% con incentivos académicos. Cuando se le preguntó a los empleados sobre las estrategias que se deben implementar antes de cancelar un empleado para que no se pierda el conocimiento operativo, el 80% respondió que dar continuidad y el 20% respondió que transferirlo.

Al cuestionar a los empleados para determinar si CENTU utiliza su plataforma informática para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 40% respondió que tal vez, el 37% dijo que sí y el 23% dijo que no.

Los empleados encuestados sobre establecer las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en el proceso administrativo para aumentar la productividad, respondió el 87% que sí y el 13% que tal vez.

Al indagar sobre cambiar la cultura organizacional de CENTU para implementar la administración del conocimiento y aumentar el valor de CENTU en el Mercado, los empleados respondieron en un 80% que si, el 16% que tal vez y el 4% que no.

Vistas las conclusiones de cada objetivo específico, se estableció como conclusión del objetivo general, que el 90% de los empleados de CENTU está de acuerdo que se implemente la Administración del Conocimiento como columna vertebral para aumentar la productividad del proceso administrativo en dicha institución.

## INTRODUCCIÓN



La ausencia preocupante del conocimiento organizacional en las empresas, tal como se presenta en el Centro de Tecnología Universal (CENTU), es una amenaza aguda y creciente, que puede afectar la productividad, la rentabilidad y la competitividad de la organización frente a las demás entidades nacionales e internacionales del mismo ramo. La ausencia del conocimiento se debe a tres causas fundamentales:

- El personal de mayor tiempo en la empresa y de edad avanzada, tiene que ser jubilado o pensionado y no se ha buscado la manera de aprovechar todo el conocimiento operativo (tácito) de cada uno de ellos, los cuales morirán (conocimientos) y desaparecerán al momento de su retiro.
- La rotación del personal es una constante, y los que se retiran se llevan gran parte del conocimiento adquirido en el tiempo que estuvieron laborando en la empresa.
- El recorte del personal, a causa de la crisis mundial por causa de las quiebras de instituciones financieras, se llevará consigo el conocimiento organizacional, y por ende, se disminuirá la productividad y bajarán los ingresos.

Por las causas anteriormente mencionadas, el Centro de Tecnología Universal (CENTU), está perdiendo un valor incalculable en cuanto a capital humano se refiere. Sabemos que en organizaciones internacionales, el Capital Humano ya es cuantificable y se puede registrar en los libros de contabilidad. Además de no cuantificar el valor del capital humano, se está perdiendo estrepitosamente el conocimiento operativo de la organización y por ende se refleja en la baja productividad y la obtención de menos ingresos, lo que puede concluir con la desaparición de la empresa.

Visto de este modo, se puede notar que las consecuencias de la pérdida del conocimiento operativo tienen una incidencia directa en la baja de la productividad del proceso administrativo de la organización. Ante esta situación, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la Incidencia de la Administración del Conocimiento “Knowledge Management” en la Productividad del Proceso Administrativo del Centro de Tecnología Universal (CENTU)?

Para dar respuesta a ésta interrogante general, se establecieron las siguientes interrogantes delimitadas: ¿Cuál es la incidencia de la rotación del personal en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU? ¿Cuál es el impacto de la pérdida del conocimiento operativo sobre la productividad del proceso administrativo en CENTU? ¿Contabiliza CENTU el conocimiento operativo (organizacional) como capital intelectual? ¿Cómo motivar a los empleados para que permanezcan trabajando en CENTU? ¿Qué hace CENTU con el conocimiento operativo de un empleado cuando éste es cancelado? ¿Cómo se puede implementar la infraestructura tecnológica de CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo? ¿Implementan los empleados de CENTU, las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) en el proceso administrativo? ¿Está CENTU en una actitud clara de cambiar su cultura organizacional para implementar la administración del conocimiento?,

Con la finalidad de obtener respuestas a estas interrogantes, se planteó el siguiente objetivo general: **Determinar** la incidencia de la administración del conocimiento “Knowledge Management” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal. Este objetivo se alcanzó a través de los siguientes objetivos específicos:

- **Verificar** la incidencia de la rotación del personal en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU
- **Determinar** el impacto de la pérdida del conocimiento operativo sobre la productividad del proceso administrativo en CENTU
- **Establecer** la Contabilización (registro contable) del conocimiento operativo como capital intelectual en CENTU
- **Señalar** estrategias motivacionales para la permanencia de los empleados en CENTU
- **Determinar** estrategias al momento de cancelar un empleado, para evitar la pérdida de su conocimiento operativo
- **Evaluar** la implementación de la infraestructura tecnológica de CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo

- **Establecer** el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) en el proceso administrativo para aumentar la productividad
- **Evaluar** la cultura organizacional de CENTU, para la implementación de la Administración del Conocimiento

El trabajo realizado se considera de suma importancia, ya que en República Dominicana no existen estudios similares que arrojen datos e informaciones como las obtenidas en el mismo. La administración del conocimiento, forma parte de los nuevos paradigmas de la Administración de empresas, la cual se encarga de evitar la pérdida del conocimiento operativo en las organizaciones y por ende establecer su continuidad.

La ausencia preocupante del conocimiento operativo en el Centro de Tecnología Universal (CENTU), es una amenaza aguda y creciente, que afecta la productividad, la rentabilidad y la competitividad de la organización frente a las demás organizaciones nacionales e internacionales del mismo ramo.

Se pretende con este estudio ofrecer alternativas relevantes que revolucionen el arte de realizar la gestión administrativa en las organizaciones de educación técnico – profesional en la República Dominicana. Se plantea conocer la relación que existe entre la pérdida creciente del conocimiento operativo / organizacional y la productividad / ganancias de la organización, las cuales están interrelacionadas.

A mayor pérdida de conocimiento operativo – menor es la productividad y por ende, menores son los beneficios y disminuye el capital de la organización. Por otra parte, se establece un sistema de gestión del conocimiento apoyado en las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) que presenta en su infraestructura física y tecnológica el Centro de Tecnología Universal (CENTU).

La investigación es viable, pues se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo en un ambiente de entero crédito, con relación a las informaciones y análisis de las mismas para la elaboración de la investigación.

Con los resultados obtenidos, la alta directiva del Centro de Tecnología Universal (CENTU) se enfocará en aumentar la productividad, retener a sus empleados, aumentar los beneficios, implementar un sistema automatizado – computarizado que le permitirá administrar con eficiencia y eficacia el conocimiento operativo / colectivo.

La investigación se justifica ya que, aportó ayuda a la alta directiva del Centro de Tecnología Universal (CENTU), frente a la realidad de la baja productividad del proceso administrativo causada por pérdida del conocimiento operativo u organizacional.

Además de los resultados obtenidos en el estudio realizado, sirvieron de elemento orientador, para que los miembros de la organización determinen la importancia de la administración excelente del conocimiento operativo y manejarlo como el valor más alto que tiene toda organización: Capital Intelectual.

De esta forma, la Institución puede disminuir en gran medida la pérdida del conocimiento operativo, aumentar la productividad del proceso administrativo, y por consecuencia, generar más riquezas para los miembros de la organización, tanto los internos como los externos.

La investigación se justifica, ya que aportó un marco de referencia teórica en la medida en que los directivos del Centro determinen la importancia de la administración del conocimiento operativo en la productividad del proceso administrativo de la organización.

Dada la amplitud del estudio, fue preciso delimitarlo, para lo cual se tomó una muestra representativa de los docentes, personal administrativo y directivo del Centro de Tecnología Universal (CENTU); abarcó un período de 4 meses comprendido entre enero y abril del año 2009 tomando en cuenta el ciclo de tiempo de un año, es decir, el 2008.

En el proceso investigativo se empleó el tipo de estudio exploratorio, ya que se determinó que no existen investigaciones / estudios previos sobre nuestro objeto de

estudio, y por lo tanto se requiere explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado.

El método utilizado para realizar el estudio, fue el deductivo, el cual parte de datos generales aceptados como válidos, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez en La Incidencia de la Administración del Conocimiento sobre la Productividad del Proceso Administrativo de CENTU.

La población en la presente investigación, está constituida por el personal docente, el personal administrativo y directivo del Centro de Tecnología Universal (CENTU), que ascienden a un total de 262 personas.

El tipo de muestreo utilizado fue el Probabilístico y dentro de éste el Aleatorio Simple. Se ha seleccionado dicho tipo de muestreo, ya que toda la población objeto de estudio tendrá la misma probabilidad de ser seleccionada.

En nuestro caso particular con una población de 262 empleados (directivo, administrativo y docente) se determinó la muestra con la fórmula general para poblaciones finitas y de distribución normal con un nivel de confianza de un 95% y un error de muestra de un 5%. Para determinar el tamaño de la muestra, aplicamos la fórmula de la Distribución Normal de Gauss. De los 98 empleados tomaremos un 47% de los docentes, 47% para el administrativo y 6% para los Directivos. .

Para llevar a cabo este estudio, se emplearon las siguientes técnicas de investigación: Análisis de documentos bibliográficos, libros, manuales y revistas que permitieron crear el conjunto de teorías que sustentan esta investigación, anexo las bibliografías previas de consulta. Además, se utilizó la encuesta y la entrevista como técnicas primordiales de la investigación.

La aplicación de cuestionarios a la población meta (muestra), fue el instrumento principal que se utilizó, con el fin de recolectar información que dan respuestas a los

objetivos planteados, que en este caso está constituida por el personal docente, directivo y administrativo de CENTU.

Para la obtención de los datos bibliográficos se procedió a revisar una amplia gama de literaturas nacionales e internacionales, seleccionando los textos relacionados directamente con el tema en cuestión (Incidencia de la Administración del Conocimiento en la Productividad del Proceso Administrativo en CENTU), posteriormente extrayendo los datos de mayor interés para el estudio.

El procedimiento para la recolección de los datos con relación a la investigación de campo, se procedió entregando los cuestionarios a 4 encuestadoras (Jóvenes calificadas).

Una fungió como coordinadora y las demás se encargarían de entregarlo en las aéreas correspondientes a cada personal (docente, administrativo y directivo). Los mismos se entregaron directamente a los integrantes de la población muestra seleccionada, los cuales fueron llenados de manera individual, con sus respectivas explicaciones acerca del tema, por la poca información que se tiene del mismo. Todos fueron llenados de forma manual y luego clasificados por el tipo de ocupación para cada empleado.

Una vez seleccionada la información bibliográfica, se finalizó dicha parte con la elaboración del marco teórico que sustenta esta investigación, con las bibliografías y textos seleccionados en el anteproyecto y los que se adicionaron durante el proceso. Luego se procedió a trabajar con la parte de campo.

Después de terminado el proceso de recolección de información de campo, a través de los cuestionarios elaborados para tales fines y aplicados a los elementos que constituyen la muestra, al personal docente, administrativo y directivo del Centro de Tecnología Universal (CENTU), tanto en el recinto principal (Gazcue) como en el recinto de Los Mina (zona oriental), se procedió a organizar los datos recopilados

manualmente por tipo de pregunta y elementos de cada pregunta, cada uno de ellos individualmente en una hoja de papel en blanco, para ser presentados en la investigación.

Esta presentación se hizo en tablas y gráficos, las primeras en Microsoft Office Word 2007 y la segunda en Microsoft Office Excel 2007, conteniendo las alternativas de respuestas a las preguntas, la frecuencia de esas respuestas y los porcentajes que esas respuestas representan, con sus correspondientes interpretaciones, lo que permitió llegar a las conclusiones de esta investigación.

La principal limitación que se presentó para realizar la investigación lo representa la poca o escasa información que existe sobre el tema, es decir, en los antecedentes que se presentaron no había la información necesaria para documentar la investigación.

La investigación está conformada por capítulos para su mejor organización y ellos son los siguientes:

- El primer capítulo contiene el Marco Contextual de esta investigación, que es lo referente a los aspectos generales del Centro de Tecnología Universal (CENTU) incluyendo servicios que ofrece y alianzas estratégicas.
- El segundo capítulo, lo compone el Marco Teórico de la investigación: Temas relacionados con la administración del conocimiento, la productividad, organizaciones, incidencia de la pérdida de conocimiento en la productividad del proceso administrativo.
- El tercer capítulo abarca el Proceso Metodológico que se siguió en la realización de la misma.
- El cuarto capítulo, presenta los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información, presentados en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis.
- Finalmente se exponen las conclusiones a las que se llegaron, presentadas por objetivo y las recomendaciones de lugar.





**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## **1.1. ESPACIO GEOGRÁFICO**

### **1.1.1. Descripción geográfica del Distrito Nacional**

El Distrito Nacional junto con la Provincia de Santo Domingo forma la Décima (X) Región. Antes del año 2001, el Distrito Nacional incluía la Provincia de Santo Domingo. Hoy día estas dos demarcaciones forman la Región Ozama o décima, según el Censo Nacional de Población del año 2002, esta Microrregión alcanzó una población de 2.731.294 <sup>1</sup>y con una extensión territorial de 1,400.79 km<sup>2</sup>.

Según la proyección del Consejo Nacional de Población y Familia (CONAPOFA), para el 2006 se incrementó hasta llegar a los 2.973.728 de habitantes, lo que nos arroja una densidad poblacional de 2,122.89 hab/ km<sup>2</sup>.

### **1.1.2. Provincia Distrito Nacional**

El Distrito Nacional es una división político-administrativa especial donde se encuentra la capital de la República Dominicana y sede del Gobierno. Solamente tiene un municipio, el cual abarca toda la superficie del Distrito, y su síndico actúa como gobernador provincial aunque es electo por los habitantes y no nombrado por el Poder Ejecutivo. Al igual que en todas las provincias, sus habitantes eligen a un senador.

Fecha de creación de la provincia: La Provincia de Santo Domingo (no la actual Provincia de Santo Domingo) fue creada por la Constitución del 6 de noviembre de 1844. Pasó a ser Distrito Nacional en 1934.

El Distrito Nacional es la demarcación geográfica en la cual reposa la sede del Gobierno Dominicano, es considerado "especial" dada su importancia política, no es ni municipio, ni provincia, aunque en la práctica ejerce la función de ambas.

---

<sup>1</sup> Oficina Nacional de Estadística. **VIII Censo 2002 Población y Vivienda**. Santo Domingo.  
[www.one.gov.do](http://www.one.gov.do)

La ciudad de Santo Domingo de Guzmán posee un gran patrimonio monumental e histórico entre ellos: Las Ruinas de San Nicolás, la Catedral Primada de América, Las Ruinas de San Francisco, El Alcázar de Colón, Las Ruinas de Santa Bárbara, la Casa de la Moneda, la Fortaleza Ozama, legado colonial que motivó a la UNESCO a declararla como Patrimonio de la Humanidad.

También están los monumentos del legado religioso católico colonial como la antigua iglesia del convento de los Padres Predicadores, San Antón, la de San Lázaro, San Carlos, la iglesia de Regina Angelorum, la Iglesia de las Mercedes, la Iglesia de los Jesuitas, las ruinas de la Tercera Orden Franciscana.

Asimismo, la arquitectura militar como el fuerte de San Miguel, Santa Bárbara, de la Concepción, San José y arquitectura civil como la Casa del Tostado, entre otras edificaciones que componen el patrimonio histórico invaluable de la nación.

De inicios y años posteriores del siglo XX, está el parque Eugenio María de Hostos, el edificio Baquero, el Palacio Municipal (antiguo Banco de los Trabajadores), el Palacio de Bellas Artes, la primera Iglesia Evangélica Dominicana, la Plaza de la Cultura, entre otros.

El Centro Histórico de Santo Domingo tiene entre sus legados que constituyen primicias de América, las primeras obras hidráulicas del continente y que consisten en dos tramos de alcantarillas el primero de ellos construido por Nicolás de Ovando en el año 1502.

#### **1.1.2.1. Historia del Distrito Nacional<sup>2</sup>**

Se hará un recuento de los temas más relevantes sobre el origen y la evolución histórica del Distrito Nacional de la República Dominicana, a continuación un recuento por año:

---

<sup>2</sup> Red Poder Comunitario. **Convivencia Social Para el Desarrollo Comunal. El Distrito Nacional de la República Dominicana**. 2007. Santo Domingo. República Dominicana. P. 3.

**1502:** Luego de la destrucción de la ciudad de Santo Domingo de Guzmán en la margen oriental del río Ozama por un fuerte huracán, Fray Nicolás de Ovando la traslada a la margen occidental.

**1509:** Se termina la construcción de la Fortaleza Ozama, primer recinto militar de América.

**1538:** El 28 de octubre mediante bula del pontífice Paulo III se funda la primera Universidad de América, la cual se denominó Santo Tomás de Aquino.

**1844:** El 27 de febrero se proclama en la ciudad de Santo Domingo de Guzmán la Independencia nacional, esfuerzo supremo de los Padres de la Patria.

**1896:** La noche del seis de enero, se inicia el alumbrado eléctrico por primera vez en la República Dominicana honor que se le atribuye al tirano Ulises Heureaux.

**1932:** El 11 de noviembre por ley 397 se dispuso la creación del Distrito Nacional.

**1936:** A la ciudad de Santo Domingo se le cambia el nombre por ciudad Trujillo en virtud de la ley 1067, de fecha 11 de enero. El día 15 se le cambia el nombre de Distrito Nacional por el de Distrito de Santo Domingo.

**1944:** El 27 de febrero fueron trasladados los restos de los Padres de la Patria Juan Pablo Duarte, Ramón Matías Mella y Francisco del Rosario Sánchez al Baluarte 27 de Febrero en las celebraciones del primer centenario de la República.

**1955:** Se celebra la Feria de la Paz y la Confraternidad del Mundo Libre llevada a cabo por el dictador Rafael Leónidas Trujillo, construyéndose un complejo de edificios que actualmente son ocupados por oficinas estatales.

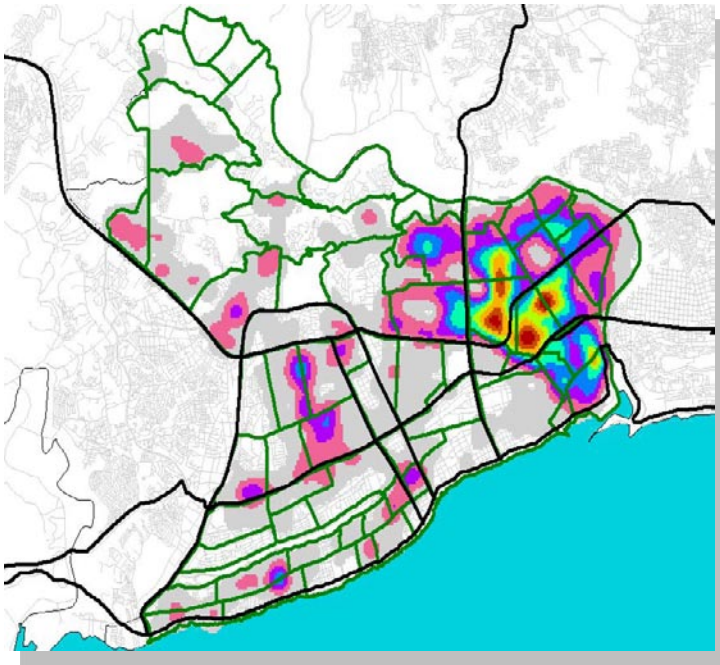
**1965:** Estalla la revolución el 24 de abril liderada por el coronel Francisco Alberto Caamaño Deñó.

**2000:** El decreto 685 que estableció una nueva regionalización del país, divide al Distrito Nacional en 4 regiones: Oriental, Oeste, Sur y Norte.

**2001:** Por ley 163-01 se crea la provincia de Santo Domingo con los municipios Santo Domingo Este (cabecera), Santo Domingo Oeste, Santo Domingo Norte y Boca Chica y los distritos municipales de Guerra, La Victoria, Los Alcarrizos y Pedro Brand, antes pertenecientes al Distrito Nacional.

### 1.1.3. Mapa del Distrito Nacional <sup>3</sup>

Mapa que detalla la concentración de Actividades Industria y Talleres en el Distrito Nacional de la República Dominicana.



La siguiente figura muestra la concentración de unidades edificadas destinadas a la actividad de industrias y talleres.

Las categorías utilizadas fueron fábricas, industrias, talleres, etc.

### 1.1.4. Características

#### 1.1.4.1. Condiciones Naturales

Uno de los elementos paisajísticos más importantes del Distrito Nacional es la avenida George Washington. Modernamente, esta avenida integra a través de toda su extensión diversos factores sociales, culturales y turísticos que la convierten en una de las vías panorámicas más importantes del área del Caribe, cuyo impacto visual es logrado gracias a la belleza del litoral y el componente urbano de la zona.

Es una de las áreas más importantes de la actividad económica de Santo Domingo con varias opciones dentro del sector formal de la economía como hoteles, restaurantes

<sup>3</sup> Fuente: Levantamiento de campo diciembre del 2005. Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). Departamento de Cartografía.

entre otros, con diversas opciones para el turismo y la recreación. Asimismo, está el Jardín Botánico Nacional uno de los principales pulmones de la capital.

#### **1.1.4.2. Sus tradiciones**

Una de las tradiciones más importantes de la capital de la República es el Carnaval de Santo Domingo, que tiene carácter nacional, cuyo desfile de carrozas y comparsas se realiza en la avenida George Washington.

El Distrito Nacional también es el centro cultural del país. La Plaza de la Cultura concentra la infraestructura para el quehacer cultural institucional más importante del país con los museos, cinemateca, la Biblioteca Nacional y el Teatro Nacional.

#### **1.1.4.3. Su producción**

En el Distrito Nacional se encuentran las principales actividades económicas y comerciales del país. Al ser el asiento del gobierno, en su jurisdicción está el Palacio Nacional lugar donde está el despacho del Presidente de la República, así como las secretarías de Estado y las instituciones descentralizadas.

También constituye el centro de las actividades comerciales y turísticas por ejemplo los hoteles instalados en la franja costanera que constituye el malecón (avenida George Washington).

#### **1.1.4.4. Principalía Política<sup>4</sup>**

El Distrito Nacional tiene representación en el Senado y en la cámara de diputados tal y como las provincias (un Senador para el Distrito Nacional, y un Diputado por cada 50.000 habitantes o fracción mayor de 25.000).

---

<sup>4</sup> Tomado de la página Web Wikipedia. **El Distrito Nacional de la República Dominicana.**  
[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

El Distrito Nacional es el centro administrativo y comercial de la República Dominicana. En éste, se encuentra toda clase de negocios, oficinas, torres comerciales, torres residenciales, hoteles, plazas, la Cámara de Diputados, la Cámara del Senado, el Palacio Nacional (casa de gobierno).

#### **1.1.5. Densidad Poblacional**

La población del Distrito Nacional, como Distrito Especial, es de 913.540, según el Censo Nacional de Población del año 2002 y según la proyección del Consejo Nacional de Población y Familia (CONAPOFA) para el año 2006 era de 994.627. Es la demarcación geográfica de mayor densidad poblacional con 9,523.43 Hab/km<sup>2</sup>. El Distrito Nacional es el nombre de la demarcación especial, siendo la ciudad de Santo Domingo de Guzmán la capital del mismo y a la vez de la República Dominicana, el cual tiene la particularidad que es totalmente urbano.

### **1.2. CENTRO DE TECNOLOGÍA UNIVERSAL (CENTU)**

#### **1.2.1. Filosofía Institucional**

Institución creada para contribuir con el desarrollo educativo del país fomentando sus principios en la formación de técnicos especializados en diferentes ramas de las tecnologías de la información y de los recursos humanos.

#### **1.2.2. Misión, Visión, Valores**

**Misión.** Desarrollar una oferta educativa integral basada en los procesos de calidad y equidad social para la formación del talento humano y la gestión del conocimiento capaz de insertarse en la sociedad.

**Visión.** Ser una institución educativa vanguardista e innovadora, que incorpora la gestión de la tecnología de la información y comunicación a sus procesos de enseñanza-aprendizaje.

### Valores.

- Ética
- Calidad
- Credibilidad / Confiabilidad
- Diversidad
- Competitividad
- Rentabilidad

### 1.2.3. Historia <sup>5</sup>

CENTU inició sus operaciones el 20 de junio del 1979, en ese entonces utilizaba como sistema de enseñanza el “Sistema IBM/34 Mainframe”, enseñando básicamente programación (RPG, COBOL, BASIC, LOTUS 1-2-3) y mecanografía, en ese entonces contaba con una matrícula inicial de unos 200 estudiantes.

A mediados de los 80's, con la incorporación de las PC's inició sólo con 4 PC's la enseñanza de cursos de Sistemas Operativos bajo DOS, y a principios de la década de los 90's, al salir el Sistema Operativos Windows 3.0 empezó a trabajar con programas bajo Windows. A mediados de la década de los 90's, al salir Windows 95 y Office 97, decide impartir Word, Excel, PowerPoint y Access.

En el 1998 inaugura dos sucursales: Una en Los Mina y otra en Herrera. En ese mismo año incorporan las carreras técnicas:

- Caja Comercial Computarizada.
- Técnico en Informática (impartiendo la misma bajo plataforma Windows 2000).
- Secretariado Bilingüe Computarizado
- Windows XP y al Office XP

---

<sup>5</sup> Centro de Tecnología Universal (CENTU). **Manual de inducción a los Empleados**. Ediciones Maxi Publicidad. 2006. Página 9.



Estos ya a finales del 2001, se incorporaron una nueva tecnología y se inicia una enseñanza más moderna sustentada en la plataforma XP. En el 2002 se incorpora a Cisco Systems a manera de Centro Regional para certificaciones CCNA y fue seleccionada como Institución de Capacitación (ICAP) dentro del programa Juventud y Empleo (BID-SET). A partir del 2003 fue reconocida como Centro Colaborador del Sistema INFOTEP, ahora Centro Operativo del Sistema (COS).

En el 2004 fue reconocida por la SEESCYT como Instituto Superior, iniciando en el 2006 como INSUTEC con las carreras de:

- Técnico Superior en Hardware y Administración de Redes
- Técnico en Desarrollo de Aplicaciones

En ambas carreras, se presenta la oportunidad de optar por las certificaciones de Cisco, Microsoft, Sun Microsystems, A+, Linux, y Delphi, entre otras.

En febrero del 2007 se realizó una fusión con la Universidad Nacional Tecnológica (UNNATEC), con la finalidad de impartir docencia a nivel de licenciatura (grado).

Se realizó una fusión con la Escuela Nacional de Informática (ENI), para los cursos de educación continuada de CENTU e impartimos el Bachillerato Técnico en Informática en el horario de la mañana. Cuenta con más de 150,000 estudiantes que han salido ya de sus aulas, talleres y laboratorios.

Actualmente hay una matrícula activa de alrededor de 11,000 estudiantes (60% en tecnología, 30% en el área comercial, y 10% en inglés).

El Centro posee tres tipos de público: Niños, adolescentes y adultos, incluyendo el sector empresarial, de clase media y media baja y alta. Hoy día cuenta con la más grande infraestructura física del mercado y por ende, el mayor número de computadoras personales (PC's) instaladas por participante.

#### 1.2.4. Servicios que ofrece<sup>6</sup>

Los principales servicios que ofrece la institución, están orientados a la capacitación y formación Técnico – Profesional de los integrantes de la sociedad productiva.

Las principales áreas en las cuales ofrece sus servicios son las siguientes:

- Tecnologías
- Comercio
- Negocios
- Secretariado e
- Idiomas

Además, ofrece servicios a instituciones sin fines de lucro en asesorías empresariales, capacitación al personal de empresas públicas y privadas. Posee acuerdos interinstitucionales con instituciones, tales como:

- Sun Microsystems
- Microsoft
- Cisco Systems
- Banco Mundial
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Secretaría de Estado de Trabajo
- Secretaría de Estado de la Juventud
- Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)
- Secretaría de Estado de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SEESCyT)
- El ITLA
- Entre otras.

---

<sup>6</sup> Tomado de la Página Web del Centro de Tecnología Universal. **Servicios que Ofrece**. CENTU. 2009.

### **1.3. Investigaciones realizadas sobre el objeto de estudio**

#### **1.3.1. *Aplicación de la gestión del conocimiento en el desarrollo de las organizaciones inteligentes***<sup>7</sup>

Universidad APEC. Facultad de Ciencias de la Administración

Dirección de Postgrado y Maestrías. Maestría en Gerencia y productividad

#### ***Tema: Aplicación de la Gestión del Conocimiento en el desarrollo de organizaciones Inteligentes***

Autores:      Lic. Luis Emilio Burgos Pérez                      Matrícula: 1994-0554

                    Lic. Paulo Eugenio Suarez Llanos                      Matrícula: 2000-1956

Asesor:        Jesús Félix

Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana. Agosto 2002.

#### **Resumen Ejecutivo**

En el estudio se pretende conocer la aplicabilidad de la Gestión del Conocimiento como generadora de valor estratégico en las organizaciones cuyos miembros refuerzan constantemente su capacidad de crear lo que quieren crear. Está claro que el aprendizaje organizacional permanente, es a la vez la única ventaja competitiva sostenible para las organizaciones del futuro.

El presente estudio revela que la organización que aprovecha sus capacidades intelectuales, al tiempo que desarrolla su capacidad de aprendizaje, que impulse la innovación constante, la creación de nuevos conocimientos y desarrolle los procesos y sistemas que ello requiere, estará con posición de competir en los mercados futuros.

---

<sup>7</sup> Burgos Perez. Luis Emilio y Suárez. Pablo Eugenio. **Aplicación de la gestión del conocimiento en el desarrollo de las organizaciones inteligentes**. Universidad APEC. Santo Domingo. República Dominicana. 2002

Se empleó el método de investigación descriptiva, que consistió en la recolección y análisis de datos e informaciones que fueron suministradas en una forma crítica para el mejor entendimiento de la misma. Se recolectaron las informaciones bajo la aplicación de un cuestionario bajo escala Likert, así como diversas fuentes documentales y no documentales que tratan sobre el tema en cuestión.

## **Ver índice anexo B**

### **Observaciones y errores detectados**

- La formulación del problema está divorciada del tema
- Los objetivos específicos divorciados de la sistematización
- El objetivo general no coincide con la pregunta general
- El índice no está enumerado
- Falta la delimitación del tema
- Falta el marco contextual

### **1.3.2. *Herramienta de apoyo en la implementación de la gestión del conocimiento***

8

Universidad APEC

Dirección de Postgrado y Maestrías

Postgrado en Alta Gerencia Empresarial

***Tema: Sistemas de Información: Herramienta de apoyo en la implementación de la Gestión del Conocimiento***

Autores: Lic. Varina Martínez Matrícula: 1995-0891

Lic. Celeste Minaya Matrícula: 2001-2493

Asesor: Lic. José Feliz Marrero.

---

<sup>8</sup>Martínez. Varina, Minaya. Celeste. y Félix José. **Herramienta de Apoyo en la Implementación de la gestión del Conocimiento**. Universidad APEC. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana. 2002.

Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana. 2002.

## **Resumen Ejecutivo**

El propósito de la investigación es conocer el rol del conocimiento en las organizaciones, la manera en que podemos aprovechar este recurso a través del nuevo estilo empresarial: gestión del conocimiento; y cómo la tecnología fundamenta esta filosofía.

Propósitos de la investigación:

Señalar cual categoría de sistemas de información es predominante dentro de las empresas dominicanas. Determinar el nivel de participación de los colaboradores de estas instituciones, es decir, si la empresa tiene una cultura de compartir información o por el contrario, maneja información la alta gerencia.

**Ver índice anexo C**

### **Observaciones y errores detectados**

- Diferencia entre la formulación del problema y el tema original
- Objetivo General no coincide con la pregunta
- No hay estudio de campo
- No hay marco contextual

### ***1.3.3. Influencia de la globalización y la revalorización del conocimiento en La gestión de los RR. HH. y la generación de valor en las organizaciones*<sup>9</sup>**

Universidad Apec.

Dirección de Postgrado y Maestrías.

Especialidad en Alta Gerencia Empresarial.

---

<sup>9</sup> Lara. Belkis. y Pulá. Indhira. **Influencia de la globalización y la revalorización del conocimiento en la Gestión de los RR. HH. y la generación de valor en las organizaciones.** Universidad APEC. Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana. Agosto 2005.

***Tema: Influencia de la globalización y la revalorización del conocimiento en la Gestión de los RR. HH. y la generación de valor en las organizaciones***

Autores: Lic. Belkis Lara Matrícula: 2002-1750

Lic. Indhira Pulá Matrícula: 2003-1757

Asesor: Profesor Edmundo Morel

Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana. Agosto 2005.

**Resumen Ejecutivo**

El conocimiento es uno de los elementos fundamentales para el desarrollo competitivo de las naciones como del mundo empresarial. El objetivo fundamental consistió en determinar cómo han afectado las tendencias modernas, en cuanto a la globalización y la revalorización del conocimiento, la gestión de los RR. HH. en la empresas.

Para el logro del objetivo se realizó una investigación documental y bibliográfica apoyada en un diseño transversal, y como instrumento de recogida de información, la guía de contenidos. Para el diseño de la investigación se realizó un estudio bibliográfico, diseño, validación y aplicación del instrumento. Se concluyó bajo la consideración de que lo que ha cambiado no es el valor del conocimiento, si no, la importancia que en los tiempos actuales le asigna el mercado.

**Ver índice anexo A**

**Observaciones y errores detectados**

- No se delimitó el tema
- Los objetivos coinciden con las preguntas
- La formulación coincide con el tema principal
- No hay apéndices
- No hay marco contextual
- No hay estudio de campo.

### **1.3.4. Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de la Información para la generación de ventajas competitivas<sup>10</sup>**

Universidad Técnica Federico Santa María

Departamento de Informática

Ingeniería Civil Informática

#### ***Tema: Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de la Información para la generación de ventajas competitivas***

Autor: Alejandro Andrés Pavez Salazar

Asesores: Profesor Luis Hevia Rodríguez

Profesor Héctor Acevedo Almonacid

Valparaíso, Chile, Diciembre 2000

#### **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo de titulación representa el estudio asociado al rol del conocimiento en las organizaciones, la gestión de este recurso en torno a aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece, y los criterios asociados a las tecnologías de la información como una herramienta de apoyo necesaria para la implementación exitosa de la Gestión del Conocimiento.

Se presenta un modelo orientado a apoyar la implementación de la gestión del conocimiento sobre la base de una arquitectura tecnológica y los aspectos culturales de la organización con una visión centrada en el desarrollo estratégico de ella en torno a las capacidades centrales establecidas por su línea de negocios.

#### **Ver índice anexo D**

---

<sup>10</sup> Pavez Salazar. Alejandro Andrés. **Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas**. Universidad Técnica Federico Santa María. Valparaíso, Chile, Diciembre 2000.

**Observaciones y errores detectados**

- Falta el logo de la universidad
- No tiene contra portada
- Texto de la presentación en minúscula
- Falta la matricula o identificación de estudiante
- Un excelente índice
- En la introducción no se presentan los objetivos, la formulación del problema, la sistematización, la importancia, entre otras



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### 2.1.1. Conceptualización de la Gestión del Conocimiento<sup>11</sup>

La Gestión del conocimiento (del inglés **Knowledge Management**)<sup>12</sup> es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir. En la actualidad, la tecnología permite entregar herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, que apoyan la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y para facilitar la toma de decisión y la reducción de riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consulta, relacionada a las disciplinas tales como inteligencia competitiva.

Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de la experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

---

<sup>11</sup> Beazley. Hamilton y otros. **La continuidad del conocimiento en las empresas. Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van.** Grupo Editorial Norma. Primera Edición. 2004. Bogotá. Colombia. Página 300.

<sup>12</sup> Wikimedia Foundation, Inc. Enciclopedia Libre Wikipedia. **Gestión del Conocimiento.** 24 febrero 2009. Dirección de Internet [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente
- Facilitar la creación del nuevo conocimiento
- Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir un realzado funcionamiento de negocio

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso, informal como las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc. o formalmente con aprendizaje, entrenamiento profesional y programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de Intranets corporativo, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

### **2.1.2. Definición del conocimiento**

En la sociedad actual del conocimiento y de contradicciones, la educación debe jugar un papel importante para la orientación de la sociedad para un desarrollo humano sostenible. Para ello de acuerdo con Gómez (2002)<sup>13</sup> cada sociedad requiere que su sistema educativo se oriente a dar respuestas a las exigencias y necesidades que hoy demanda dicha sociedad.

Así toda sociedad que desee tener un rol protagónico en este entorno dominado por el conocimiento que pretenda resolver sus contradicciones, deberá considerar su sistema educativo como el motor y factor de dinamismo.

---

<sup>13</sup> Gómez. Víctor Manuel. **Cuatro temas críticos de la educación superior en Colombia**. Bogotá. Colombia., Universidad Nacional de Colombia. Alfaomega. 2002. P. 15.

El conocimiento, según Peter Drucker (Drucker, 1993, P. 8) es el activo más valioso de las instituciones del siglo XXI, trátase o no de empresas productivas, el cual estará representado en los trabajadores del conocimiento y su productividad” (Drucker, 1999, p. 135.).<sup>14</sup>

El conocimiento se puede ver según lo expone Ernesto Gore (Ernesto Gore, 2003. p. 292) en su libro conocimiento colectivo como “Creencia basada en información.”<sup>15</sup>

### **2.1.3. Clasificación del conocimiento**

El conocimiento lo podemos clasificar a modo general en dos grandes grupos:

Conocimiento Tácito y Conocimiento Explícito.

#### **2.1.3.1. Conocimiento Tácito**

Es el conocimiento no verbalizado, arraigado en la acción y la experticia, subjetivo y ligado al contexto (Gore. 2003. p. 292).<sup>16</sup> El conocimiento tácito o implícito es aquel que está almacenado en la mente de los empleados (Beazley. 2003. P. 46).<sup>17</sup>

#### **2.1.3.2. Conocimiento Explícito**

Conocimiento verbalizado, generalmente controlable, medible y administrable. En resumen, el conocimiento tácito es el que poseemos los seres humanos y nadie lo conoce y puede utilizar y el explícito, es el que nosotros utilizamos en nuestros procesos.

---

<sup>14</sup> Beazley. Hamilton y otros. **La continuidad del conocimiento en las empresas. Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van.** Grupo Editorial Norma. Primera Edición. 2004. Bogotá. Colombia. Página 35.

<sup>15</sup> Gore. Ernesto. **Conocimiento Colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas.** Editora Granica, S. A. Primera Edición. Buenos Aires. Argentina. 2003. Página 292.

<sup>16</sup> *Ibid* p. 292.

<sup>17</sup> Beazley, Op. Cit. Pág. 42.

El conocimiento explícito (Cutcher. 200. p. 3), es comúnmente tangible, pues se encuentra en manuales, libros, políticas, procedimientos, reglas de trabajo, dibujos ingenieriles y acuerdos de contratos colectables.<sup>18</sup>

#### 2.1.4. Conocimiento operativo<sup>19</sup>

El conocimiento operativo (Beazley. 2003. Pa. 51) es aquel que tienen un componente polifacético y un alcance muy amplio. Se nutre de todos los rincones de la organización, abarcando siete tipos de conocimientos para formar un todo coherente, ellos son:

- Conocimiento cognoscitivo
- Conocimiento de destrezas
- Conocimiento de los sistemas
- Conocimiento de las redes sociales
- Conocimiento de los procesos y procedimientos
- Conocimiento heurístico<sup>20</sup>
- Conocimiento cultural

#### 2.1.5. El conocimiento como parte del capital intelectual o humano<sup>21</sup>

En el 1494 el monje veneciano Lucas Pacioli (Chiavenato, 2002. p. 18), conocedor de las matemáticas publicó “**Summa Arithmetica. Geométrica, Proportioni, et proportionalitá**” primer libro sobre contabilidad. Pacioli creó un sistema de riesgo financiero (entradas y salidas de capital, compra, venta, etc.) en un modelo de doble entrada que permite la gerencia contable en las formas actuales. Medio milenio

---

<sup>18</sup> Cutcher. Joel y Otros. **Trabajo Impulsado por el conocimiento resultados de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses**. Editor Oxford. México. 2000. Página 3.

<sup>19</sup> Beazley. Op. Cit. P. 52.

<sup>20</sup> Es un tipo de conocimiento que define los atajos para realizar las tareas, las reglas tácticas para tomar decisiones, y las soluciones rápidas que se han convertido en las mejores prácticas para el cargo. (Beazley. 2003. P. 52)

<sup>21</sup> Chiavenato. Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. McGraw-Hill Interamericana, S. A. . Bogotá. Colombia. 2002.

después está surgiendo un paradigma que afirma que el esquema de Pacioli no funciona en la actualidad.

En las organizaciones modernas basadas en conocimientos actualizados donde el conocimiento es el principal recurso productivo, la contabilidad tradicional no funciona.

La premisa es que las viejas verificaciones de medidas numéricas y cuantitativas ya no son suficientes.

El capital intelectual está en el cerebro de las personas, y no en el bolsillo del patrón. Pero, ¿Cómo puede medirse dicho capital? La pregunta es difícil, pero daremos algunas respuestas. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes de una organización son intangibles, así como la habilidad organizacional, el Know-How tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, etc.

Según Peter Drucker (Drucker. 1999. P. 35)<sup>22</sup> el Capital Intelectual se define como el trabajo impulsado por el conocimiento y el activo primordial en las empresas modernas.

#### **2.1.6. El conocimiento como activo de capital**

En la economía del conocimiento, tanto el costo de los bienes de servicio como el valor que estos crean, tienen un componente cada vez mayor de activos intangibles entre los cuales están el conocimiento y asuntos como las patentes y las marcas registradas.

La relación entre activos intangibles y tangibles pasó de ser de 1 a 1<sup>23</sup> (lo cual significa que el valor de una compañía en el mercado era aproximadamente igual al valor de sus activos físicos) a ser de 5 a 1 lo cual significa que los bienes intangibles de una compañía se consideran cinco veces más valiosos que los activos tangibles.

---

<sup>22</sup> Beazley. Op. Cit. P. 35.

<sup>23</sup> Beazley. Op. Cit. P. 36.

Entre todas las prácticas, alternativas y opciones para llevar a cabo la práctica del conocimiento, la más interesante, me parece la desarrollada por Baruch Lev, él mismo la detalla: *"Lo que propongo es un cálculo que parte de lo que llamo ganancias normalizadas, una medida que se basa en ganancias pasadas y futuras"*.<sup>24</sup>

Cuando se trata de contabilizar el valor del conocimiento, no es posible hacerlo a menos que se considere el potencial de futuras ganancias que ese conocimiento puede generar. De hecho, éste es uno de los aspectos en que fallan los esquemas contables tradicionales: todos se basan exclusivamente en datos históricos.

Su enfoque tiene en cuenta el pasado, pero también el consenso de analistas en materia de pronósticos. A partir de esos pronósticos él hace un promedio, al que llamó ganancias normalizadas promedio. A las ganancias normalizadas se les resta un retorno promedio por activos físicos y financieros, debido a que en teoría, son activos sustituibles.

De modo que cuando se sustrae a las ganancias normalizadas un retorno razonable sobre los activos físicos y financieros, definió lo que queda como ganancias del conocimiento. Son las ganancias creadas por los activos intelectuales.

Es difícil encontrar entre lo complejo que resulta hasta el día de hoy medir el capital intelectual, una explicación tan sencilla como la anterior. Además de ser sencilla es muy abarcadora, porque también incluye el área de investigación y desarrollo, ya que en muchas adquisiciones o cotizaciones son dejadas de lado, o, en el peor de los casos, la investigación y el desarrollo son considerados como gastos.

En general, el éxito del departamento de investigación y desarrollo es un proceso, que puede durar meses o años. En el caso de los laboratorios para elaborar una nueva droga o la industria tecnológica para sacar al mercado un nuevo software. Si bien los

---

<sup>24</sup> Ley. Baruch. Campania Belly Knowledge Management International. **Knowledge Management y el Capital Intelectual**. 2005. Tomado de <http://www.bellykm.com/belly.html>

tiempos se están achicando de manera contundente, todavía no se sopla y se hace botellas, ni siquiera Bill puede (aunque quizás lo esté tramitando).

El caso de AOL, América Online, es claro. AOL, invirtió en la captación de nuevos clientes porque el mercado así lo requería. En el momento de ser comprada, AOL tomó esta inversión como un activo, ya que consideró que en futuro esa inversión iba a dar sus frutos. En el momento de la compra, los analistas financieros enviados por el comprador, declararon que AOL trataba de manipular sus números, a partir de ese momento hubo tirantez hasta que en 1996 AOL cedió y declaró la inversión de U\$S 385 millones en captación de clientes como gasto.

Los más hábiles para ejercer atracción sobre la mente de la gente son a menudo los artistas, los intelectuales y quienes posean una naturaleza más poética. Esto se debe a que las ideas se transmiten con más facilidad a través de metáforas e imágenes.

Por lo tanto, siempre es bueno tener a mano por lo menos un artista o un intelectual de manera que pueda incidir en forma concreta en la mente de la gente. Los reyes siempre tenían a mano todo un equipo de escritores. Federico el grande, tenía a Voltaire (hasta que discutieron y se separaron), Napoleón ganó a Goethe para su causa. A la inversa, Napoleón III, al provocar la antipatía de escritores de la talla de Victor Hugo, a quien exilió de Francia, contribuyó a su creciente impopularidad y su posterior caída.

#### **2.1.7. El conocimiento operativo como un bien genérico <sup>25</sup>**

Imagine que hay un barco a la deriva en el océano, aprovisionado con todo lo que un ser humano puede desear para satisfacer sus necesidades, salvo algo para beber. Aunque no hay agua potable a bordo, el barco está rodeado por agua, pero esa agua que golpea incesantemente el casco no se puede beber. A medida que la sed se apodera de los pasajeros, la ira y la frustración aumentan. ¡Si, tan solo pudieran convertir el agua salada en agua dulce para beber!, Ésa es la alegoría de los aprietos

---

<sup>25</sup> Beazley. Op. Cit. P. 50.



por los que pasan los trabajadores del conocimiento recién contratados. Están inmersos en un mar de conocimientos que no pueden utilizar. ¿Cómo convertir en conocimiento concreto para su trabajo, los datos la información y el conocimiento que los rodean a fin de que adquieran significado en el nuevo cargo?

La respuesta está en la gerencia de la continuidad: al identificar un conocimiento operativo crítico y específico para un trabajo y después capturarlo de manera tal que pueda transmitirse al empleado nuevo y que tenga significado para éste. El conocimiento operativo puede entenderse como el conocimiento tácito y también un conocimiento de origen tácito recabado a partir de la instrucción, la observación, la aplicación, los fracasos, los éxitos y otras formas de experiencias.<sup>26</sup>

El conocimiento operativo consta de datos críticos, información, procesos formales, procesos informales, conjuntos de destrezas, experiencia aplicada, relaciones, competencias, creencias, valores y saber, los cuales crean el ámbito de entendimiento que les permite a los empleados sobresalir en las actividades que emprendan.

## **2.2. PRODUCTIVIDAD**

### **2.2.1. Concepto e importancia de la Productividad<sup>27</sup>**

Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático, decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un período de tiempo dado, si obtiene el máximo de productos.

---

<sup>26</sup> Beazley. Op. Cit. P. 51.

<sup>27</sup> Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, **XVII Convenio colectivo SEAT S.A.** 2006, BOE n.º 74 de 28-3-2006, España, Art. 122 [14-01-2008]

### 2.2.1.1. Otros conceptos de productividad

#### **OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico)**

Productividad es igual a producción dividida por cada uno de sus elementos de producción.

**OIT (Organización Internacional del Trabajo).** Los productos son fabricados como resultados de la integración de cuatro elementos principales: tierra, capital, trabajo y organización. La relación de estos elementos a la producción es una medida de la productividad.

**EPA (Agencia Europea de Productividad).** Productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo que existe ya.

### 2.2.2. Medición<sup>28</sup> y Sistemas de la productividad<sup>29</sup>

Medición es la obtención y registro de datos bajo circunstancias tipo:

- Utilidad; importancia en las decisiones que se toman
- Precisión; refleja fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar
- Oportunidad; Toma de decisiones antes que se produzca la anomalía indeseada
- Confiabilidad; la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, debemos revisar periódicamente todo el sistema de medición
- Economía; proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición

---

<sup>28</sup> Leonard. Mertens. **La medición de la productividad como referente ente de la formación-capacitación Boletín Nº 143.** Productividad y formación. Cinterfor Montevideo Mayo-Agosto 1998. [11-2-2008]

<sup>29</sup> Casanova. Fernando. **Formación profesional, productividad y trabajo decente.** Boletín nº153 Cinterfor Montevideo 2002 [11-2-2008]

La medición puede ser sectorial o empresarial:

**a) Medición sectorial:**

La productividad en el ámbito industrial se ha centrado en tres tipos de enfoque:

- Índices
- Funciones de producción
- Insumo-producto

**b) Medición empresarial:**

La medición de la productividad en el ámbito de las empresas se encuentra en desarrollo, habiendo crecido en los últimos años. Existen varios enfoques.

- **Economista:** Sugiere medir la productividad a través de índices, funciones de producción o por medio de una relación insumo-producto
- **Ingeniería:** Propone la medición a través de índices con una orientación hacia la utilidad y a los sistemas de servicios
- **Administradores:** Considera que la productividad debe medirse a través de arreglos de índices y con razones financieras
- **Contadores:** Se basa en la medición a través de los presupuestos de capital y de costos unitarios

Entre los métodos para la medición de la productividad, se destacan:

**Índices:**

- Productividad total, productividad parcial
- Arreglos de factor, multifactoriales

**Funciones:**

- Funciones de producción
- Funciones de Cobb- Douglas
- Razones
- Razones financieras, valor agregado
- Posicionamiento financiero

- Modelos de fronteras
- Análisis envolvente de datos (DEA)
- Malmquist

### 2.2.3. Mejoras de la productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad
- Otros

### 2.2.4. Calidad y Productividad<sup>30</sup>

La Calidad desde el punto de vista conceptual ha pasado por diferentes etapas, desde el surgimiento de la industria manufacturera donde se le consideraba como algo que debía ser inspeccionado para poder obtener determinados requerimientos técnicos que eran precisados por el productor; continuando la etapa posterior de control estadístico de la calidad, donde se aplicaban técnicas de muestreo a lo largo del proceso, con el objetivo de detectar a tiempo cualquier irregularidad y garantizar que el producto que saliera cumpliera.

Los requisitos preestablecidos por el productor; en una etapa más actual se instrumentan programas y sistemas de calidad a todas las fases de concepción, diseño y producción, incluyendo el servicio posventa; y hoy la calidad es posible administrarla.

---

<sup>30</sup> Botero, Jesús. **Los cambios en la productividad: medidas alternativas aplicadas a Colombia.** Departamento de Economía Universidad EAFI, Colombia. 2006. Página 38.

Como vemos el concepto de Calidad,<sup>31</sup> ha dado un cambio de 180°; ya que no basta producir de acuerdo a determinados requerimientos o normas técnicas, sino producir de acuerdo a lo que el cliente necesita. Es por eso que J. Juran plantea que la “Calidad es adecuación al uso”; James Harrington nos dice: “Calidad es el grado en que satisfacemos las expectativas de los clientes” y Crosby nos plantea “Calidad es cumplir los requisitos”. En los sistemas tradicionales que hasta recientemente se han venido trabajando:  $\text{Precio de Venta} = \text{Costo} + \text{Beneficio}$

Pero esta fórmula ya no da resultados, pues no toma en cuenta al cliente, y éstos actualmente no están dispuestos a pagar las ineficiencias del productor, que hacen aumentar los costos.

Esta forma de pensar confunde valor con precio y por tanto no es adecuada en una época de alta productividad, al no tener en cuenta las necesidades del cliente.

Actualmente se parte de la fórmula:  $\text{Beneficios} = \text{Precio} - \text{Costo}$

Considerando que el precio lo fija el mercado y los clientes, por tanto para obtener beneficios, sólo podemos hacerlo reduciendo los costos tanto como sea posible y esto último sólo lo podemos hacer logrando niveles más altos de productividad.

Todo lo anterior nos hacer llegar a la conclusión de que el concepto de productividad bajo este nuevo enfoque de dirección, debe haber cambiado también y ya no se le puede ver con ese sentido restringido donde realmente se disminuye su importancia y se le interpreta mal.

Por lo que pudiéramos entonces afirmar que la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar productos que son requeridos (que se adecúan al uso) y a la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado.

---

<sup>31</sup> Charnes, A.; Cooper, W. W. y Rhodes, E. **Measuring the Efficiency of Decision Making Units.** *European Journal of Operational Research* 2: pp. 429-444. 1978.

Para poder incrementar el Valor Agregado se hace necesario producir lo que el mercado (cliente) valora y hacerlo con el menor consumo de recursos, todo lo cual nos permitirá reducir los costos y por ende incrementar los beneficios, haciendo a nuestra organización más productiva.

### **2.2.5. Indicadores asociados de la productividad y la calidad<sup>32</sup>**

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

**Eficiencia:** Se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como la “relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados”; la segunda, como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Cómo se puede observar ambas definiciones están vinculadas a la vertiente de la productividad más difundida en la literatura; pero si sólo utilizáramos este indicador como medición de la productividad únicamente asociaríamos la productividad al uso de los recursos; sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, pondríamos un énfasis mayor “hacia adentro” de la organización, buscando a toda costa ser más eficiente y pudiendo obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles, etc.

**Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando

---

<sup>32</sup> Botero. Op. Cit. página 25

se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, “Este año se sobre-cumplió el plan de”. Pero nunca nos dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

**Eficacia:**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con lo que hemos definido como calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente), sin embargo considerando ésta en su sentido amplio: Calidad del Sistema.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados.

Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

## 2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.3.1. Empresa. Definición

Es una organización de un grupo heterogéneo de personas que no se unen por casualidad, sino que se han reunido consciente y formalmente para alcanzar ciertas metas que sus miembros serían incapaces de lograr por sí solos.<sup>33</sup>

Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las empresas de hoy son diferentes de las de ayer, y probablemente mañana y en los lejanos futuros presentarán diferencias todavía mayores.<sup>34</sup>

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.<sup>35</sup>

Razones para crear una empresa. Las principales razones podemos enumerar en las siguientes:

- Sociales
- Materiales
  - Aumento de habilidades
  - Reducción de tiempo
  - Acumulación de conocimientos
- Efecto sinérgico

### 2.3.2. Tipos de empresas<sup>36</sup>

Se clasifican en Formales e Informales.

Las formales, se clasifican según las características siguientes:

---

<sup>33</sup> Luna. Nurys. **Proceso Administrativo**. Ediciones UAPA. Primera Edición. Santiago de los Caballeros. República Dominicana. 2003. Página 3.

<sup>34</sup> Chiavenato. Idalberto. **Administración. Proceso Administrativo. Teoría, Proceso y Práctica**. McGraw-Hill. Tercera Edición. Bogotá. Colombia, Página. 42.

<sup>35</sup> Chiavenato. Op. Cit. Página 44.

<sup>36</sup> Elio. Zuani Rafael. **Introducción a la Administración de Organizaciones**. Segunda Edición. Editorial Maktub. 2003. Páginas 82-83.



- **Según el Sector de Actividad:**
  - Empresas del sector primario
  - Empresas del sector secundario
  - Empresas del sector terciario
- **Según el tamaño:**
  - Grandes empresas
  - Medianas empresas
  - Pequeñas empresas
  - Micro empresas
- **Según la propiedad del capital**
  - Empresa privada
  - Empresa pública
  - Empresa mixta
- **Según el ámbito de la actividad**
  - Empresas locales
  - Empresas provinciales
  - Empresas regionales
  - Empresas nacionales
  - Empresas multinacionales
- **Según el destino de los beneficios:**
  - Con fines de lucro
  - Sin fines de lucro
- **Según la forma jurídica:**
  - Unipersonal
  - Sociedad colectiva
  - Cooperativas
  - Comanditas
  - Sociedad de responsabilidad limitada
  - Sociedad anónima

### 2.3.3. Planeación<sup>37</sup>

Es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos.

Los objetivos de la organización son los resultados que se pueden esperar. Son los blancos escogidos que se pretenden alcanzar dentro de un cierto espacio de tiempo, aplicando determinados recursos disponibles o posibles.

***La planeación se clasifica en 3 grandes grupos, y son:***

- **Planeación Estratégica:** Es la planeación más amplia de la organización
- **Planeación Táctica:** Es la planeación efectuada a nivel de departamento
- **Planeación Operativa:** Es aquella que lleva cabo las tareas que conforman las rutinas de trabajo

### 2.3.4. Organización

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear un marco estable de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro. La estructura organizacional es el marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.

La estructura de una organización consta de las siguientes partes:

- Los organigramas
- Diferenciación
- Integración
- La autoridad
- Niveles jerárquicos
- Tramo de control
- Responsabilidad

---

<sup>37</sup> Luna. Op. Cit. Página 38.

### **Funciones de la organización:**

- Delegación de autoridad
- Departamentalización

### **2.3.5. Administración de Recursos Humanos (RR. HH)<sup>38</sup>**

Son las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “Recursos Humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

Las principales funciones de la administración del personal son las siguientes:

- Realizar análisis de los puestos
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios
- Brindar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar
- Capacitar y desarrollar
- Fomentar el compromiso de los empleados

### **2.3.6. Dirección<sup>39</sup>**

La dirección consiste en un conjunto de actividades tendentes a estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos, en forma individual o de grupo. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente; contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones, y en la cima de organizaciones completas.

---

<sup>38</sup> Dessler. Gary. **Administración del Personal**. Pearson Prentice Hall. Octava Edición. México. 2001. Página 2.

<sup>39</sup> Luna. Op. Cit. Página 28.

### 2.3.7. Control<sup>40</sup>

Planes completos, una organización sólida y líderes sobresalientes no son garantía de éxito. La cuarta función, el Control, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. Cuando los gerentes implementan sus planes, a menudo se encuentran con que las cosas no funcionan como se había planeado. La función de control asegura el cumplimiento de las metas. Esta función formula y responde a las preguntas: ¿Nuestros resultados actuales son consistentes en relación con nuestras metas y hacen ajustarse según se necesite?

## 2.4. PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.4.1. Productividad y el Proceso administrativo

Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

**El proceso administrativo es:** Un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad. El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

Por otra parte el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, dependiendo del momento histórico y las circunstancias del mismo.

Presentamos un cuadro general del proceso administrativo a través del tiempo por diferentes autores. Para un estudio más profundo hacemos una explicación de sus etapas y elementos ilustrándolo con un diagrama circular. Las primeras tres etapas constituyen la "administración estática" y las dos siguientes son etapas de operación o

---

<sup>40</sup> Luna. Op. Cit. Página 39.

" administración dinámica". La administración está en movimiento constante de una manera circular.

#### **2.4.2. Estrategias para aumentar la productividad del proceso administrativo**

Existen diferentes estrategias y métodos que podemos utilizar para aumentar la productividad del proceso administrativo en nuestras organizaciones, las más conocidas son:

- Comenzar por la parte más difícil
- Escribir sólo 5 tareas a hacer el día de hoy
- Tomar descansos periódicamente
- Cortar con las actividades no laborales
- Mantener una agenda
- Trabaje menos horas
- Desconectarse momentáneamente
- Mezclar
- Variación
- Mantener pensamientos motivadores en mente

Si seguimos esos 10 pasos para mejorar nuestra productividad en los puestos de trabajo que desempeñamos, haremos un excelente trabajo.

#### **2.4.3. Calidad y productividad en el proceso administrativo <sup>41</sup>**

Con la definición que dimos anteriormente de calidad y productividad, podemos enlazar fácilmente estos dos conceptos al del proceso administrativo.

La calidad y la productividad en el proceso administrativo tienen una gran influencia, ya que, las 4 funciones primordiales del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) no se pueden llevar a cabo de forma excelente si no se tiene una

---

<sup>41</sup> Cooper. Op. Cit. Página 432.

excelente calidad en el manejo de los mismos y una motivación adicional para que la productividad de los miembros de la organización se mantenga alta.

Cuando hablamos de calidad y productividad del proceso administrativo, nos referimos a que las funciones o tareas a desempeñar por los miembros de la organización deben hacerse con calidad, es decir, cumpliendo unos estándares de desempeño establecidos por normas e instituciones internacionales como las ISO, y eso va relacionado directamente con el aumento de la productividad de los mismos, es decir, si manejamos los controles de calidad y motivamos a nuestros empleados, habrá sin duda alguna, un aumento de la productividad en el proceso administrativo.

## **2.5. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.5.1. Continuidad del Conocimiento en la productividad del proceso administrativo**

La continuidad del conocimiento en la productividad del proceso administrativo, consiste en mantener el conocimiento operativo de la organización al alcance de todos los miembros de la organización independientemente de quién esté ocupando la posición a la cual se hace referencia en el puesto o cargo.

La continuidad del conocimiento en la productividad del proceso administrativo es de gran influencia, ya que lo que se necesita es que el proceso administrativo siga su curso y no baje la productividad a causa de no dar seguimiento al conocimiento operativo.

Los pasos fundamentales para dar continuidad al conocimiento en la productividad del proceso administrativo son:

- Evaluar la continuidad del conocimiento
- Determinar los objetivos y el alcance de la iniciativa de la gerencia de la continuidad del conocimiento

- Establecer la responsabilidad para la coordinación
- Planear la iniciativa de implantación de la gerencia de la continuidad del conocimiento
- Crear la metodología para conservar y transmitir el conocimiento operativo crítico
- Transmitir el conocimiento operativo

### **2.5.2. Transmisión y adquisición del conocimiento operativo<sup>42</sup>**

El doble objetivo de la gerencia de la continuidad del conocimiento es (1) hacer que, los titulares de los cargos identifiquen y analicen el conocimiento operativo crítico y (2) transmitir ése conocimiento operativo a sus sucesores.

En el proceso de transmitir está implícita la adquisición exitosa del conocimiento por parte del sucesor. En la gerencia de la continuidad, el diseño del proceso de transmitir el conocimiento (y de adquirirlo), se centra en el formato del perfil del conocimiento, a través del cual se ha de transmitir el conocimiento operativo, el contexto en el cual ocurrirá la transmisión y los sistemas de retribución de la organización que pueden respaldar o socavar la transmisión.

Los procesos de recolectar, transmitir y adquirir el conocimiento son distintos pero están relacionados, en la gerencia de continuidad:

- El conocimiento se recolecta a través del cuestionario administrativo a todos los empleados participantes, complementado por el conocimiento recogido, comparado e intercambiado en las reuniones de evaluación de los titulares de una misma clasificación laboral, y en otros foros en los cuales los pares, puedan intercambiar conocimientos.

---

<sup>42</sup> Beazley. Op. Cit. P. 300.

- El conocimiento se transmite principalmente a través del perfil, el cual contiene el conocimiento operativo crítico para cada clasificación laboral y para cada cargo dentro de dicha clasificación
- El conocimiento se adquiere principalmente a través del diseño y el contenido del perfil del conocimiento, que es el proceso a través del cual éste se presenta a los sucesores y la cultura de la organización y sus sistemas de retribución, los cuales sustentan tanto la creación del perfil como la adquisición del conocimiento contenido en él.

Existen unos principios fundamentales para la transmisión y adquisición de conocimiento operativo y son los siguientes:

- Crear oportunidades para intercambiar conocimientos
- Facilitar el intercambio recíproco de conocimientos entre los empleados nuevos y la organización
- Transmitir tanto el conocimiento tácito como el explícito
- Hacer de la creación del conocimiento un objetivo primordial
- Incorporar, aplicar y volver a crear a fin de asimilar el conocimiento
- Hacer que la transmisión y adquisición del conocimiento sea determinada por la demanda y no por la oferta
- Desarrollar un proceso centrado en la gente y no en la tecnología
- Lograr la participación del departamento de recursos humanos

### **2.5.3. Restructuración de la cultura organizacional y del sistema de retribución<sup>43</sup>**

La cultura organizacional es un concepto que los teóricos han tomado prestado de la antropología para tratar de comprender las razones del comportamiento colectivo de las organizaciones y la amenaza como éstas que influyen sobre el comportamiento individual de sus miembros. Tiene relación con los valores, las creencias, los

---

<sup>43</sup> Beazley. Op. Cit. P. 333.



supuestos, las prácticas y las normas comunes a los miembros de la organización que moldean su comportamiento y les proporciona un sentido de identidad.

Dicho simplemente, la cultura de la organización se refiere a lo que somos y a la manera como hacemos las cosas.

Se debe reestructurar la cultura de la organización para adaptarla a la gestión del conocimiento y eso incluye un cambio desde las más altas esferas hasta los empleados de nivel más bajo. Al modificar la cultura organizacional para adaptarla a la administración del conocimiento, debemos cambiar algunos patrones de ejecución de la organización y uno de ellos es la forma de cómo retribuir a los empleados.

Las retribuciones que se deben cambiar son las extrínsecas y las intrínsecas. Las extrínsecas son las tangibles y provienen de las organizaciones y las intrínsecas son aquellas que vienen del trabajo mismo que realizan los empleados.

Se debe motivar a los empleados para que realicen un cambio en la cultura en la organización, y lo más idóneo es asignarle un mayor número de retribuciones por el trabajo que realizan y el nuevo paradigma de la implementación de la gestión del conocimiento.

#### **2.5.4. Aumento de la Productividad apoyado en la gestión del conocimiento**

El aumento de la productividad está fundamentado en la implementación de la gestión del conocimiento en el proceso administrativo de las organizaciones. Una de las principales estrategias para aumentar la productividad en el proceso administrativo, es gestionar el conocimiento basado en normas y estándares que administren eficientemente el conocimiento operativo de las organizaciones.

El manejo de la productividad del proceso administrativo se fundamenta en las estrategias que se deben emplear a la hora de administrar el conocimiento a los

empleados individualmente y luego colectivamente, ya sea por departamento, división o sucursales.

### **2.5.5. Las NTIC's y su incidencia en la productividad del proceso administrativo**

Las NTIC's<sup>44</sup> (Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación) son un conjunto de aparatos, redes y servicios que se integran o se integrarán a la larga, en un sistema de información interconectado y complementario. La innovación tecnológica consiste en que se pierden la frontera entre un medio de información y otro.<sup>45</sup>

Las NTIC's son el complemento del proceso de gestionar el conocimiento en las organizaciones modernas, con ellas hacemos de fácil uso el manejo cotidiano del conocimiento operativo, es decir, con ellas se nos facilita, la recolección, el análisis, la clasificación, el almacenamiento, la transmisión y la adquisición del conocimiento entre los miembros de la organización.

El uso correcto de las NTIC's hacen que la productividad del proceso administrativo aumente y eso va ligado directamente proporcional a la infraestructura tecnológica que posee la organización.

Las NTIC's hacen que las organizaciones administren eficientemente el conocimiento operativo, no solo a nivel local sino, a nivel nacional e internacional, esto quiere decir, que si una organización tiene varias sucursales en la misma región o fuera de ella, se la hará mucho más fácil la administración del conocimiento empleando el uso de las NTIC's.

---

<sup>44</sup> Concepto que sustituye al de las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación).

<sup>45</sup> Aguilar, J. **¿Capacitar en computación o cómputo para educar?** RED. No. 53. Febrero 1995. Pág. 23-25.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

### 3.1. Operacionalización de las variables<sup>46</sup>

El proceso de Operacionalización de las variables se realizó a partir de los objetivos específicos que fueron seleccionados, de los cuales se extrajeron las variables ya conceptualizadas, es decir, definidas en función del tema tratado, luego se procedió a extraer los indicadores que a su vez se convertirán en preguntas o alternativas de respuestas que luego conformaron el instrumento de recolección de datos. Con este proceso quedó garantizado la consecución de los objetivos que fue medida a través de los instrumentos. Ver apéndice de Operacionalización de las Variables. .

### 3.2. Diseño, Tipo de Investigación y Métodos<sup>47</sup>

#### 3.2.1. Diseño y Tipo de Investigación

La presente investigación, *Incidencia de la administración del conocimiento en la productividad del proceso administrativo de CENTU*, en el período del 2008, es un estudio exploratorio, ya que se determinó que no existen investigaciones / estudios previos sobre nuestro objeto de estudio, y por ende se requirió explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado, se utilizó el tipo investigación exploratoria. Este tipo de estudio permitió familiarizarnos con todo lo relacionado al tema en cuestión.

Explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprendimos una investigación exploratoria porque no conocíamos el tema a investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más previsoras conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

La investigación exploratoria terminó cuando, a partir de los datos recolectados, adquirimos el suficiente conocimiento sobre la relevancia o no de los factores estudiados.

---

<sup>46</sup> Hernández Sampieri. Roberto y Otros. **Metodología de la Investigación**. 3era. Edición. McGraw Hill. México. 2003. Página 183.

<sup>47</sup> Córdoba. García. **La Tesis y el Trabajo de tesis. Recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis**. 1era, Edición. Editora LIMUSA. España. 2005. Página 20.

### 3.2.2. Métodos<sup>48</sup>

El proceso investigativo desarrollado, empleó el método deductivo, el cual parte de datos generales aceptados como válidos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlas a casos individuales y comprobar así su validez en *La Incidencia de la Administración del Conocimiento sobre la Productividad del proceso Administrativo de CENTU*.

Para llegar a conclusiones específicas, en este caso, a los empleados de CENTU, a fin de que conozcan el tratamiento que hay que dar al Conocimiento Operativo / Colectivo y su incidencia en la productividad del proceso administrativo.

Este método tiene la ventaja de que impulsa a los investigadores a ponerse en contacto directo con la realidad del estudio.

### 3.3. Población y Muestra<sup>49</sup>

#### 3.3.1. Población

Una población es un conjunto de elementos, que concuerdan con una serie de especificaciones y características comunes. Estos representan el referente del cual se intenta sacar conclusiones o dirigir determinadas investigaciones. La población en esta investigación está constituida por el personal docente, directivo y administrativo de CENTU, que ascienden a un total de 262 empleados.

#### 3.3.2. Muestra<sup>50</sup>

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual se obtienen las informaciones para el desarrollo del estudio y sobre ella se efectuó la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

---

<sup>48</sup> Bernal. Cesar Augusto. **Metodología de la Investigación**. 2da. Edición. Pearson Prentice Hall. México. 2006. Página 56.

<sup>49</sup> Sampieri. Op. Cit. P. 299

<sup>50</sup> Tomada del Cuestionario aplicado a los empleados del Centro de Tecnología Universal (CENTU).

Es importante señalar que la población objeto de estudio es muy amplia y por ende, la toma de la muestra se hizo en base a la fórmula establecida, tomando un 63% del tamaño de la muestra que nos arroje la fórmula. El total de la población es de 262. La población se tomó tanto del recinto Principal como de Los Mina.

El tipo de muestreo en el estudio es el Probabilístico y dentro de éste, el Aleatorio Simple. Se ha seleccionado dicho tipo de muestreo, ya que toda la población objeto de estudio tiene la misma probabilidad de ser seleccionada. En éste caso en particular con una población de 262 empleados (directivos, administrativos y docentes) se determinó la muestra con la fórmula general para poblaciones finitas y de distribución normal con un nivel de confianza de un 95% y un error de muestra de un 5%. Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula de la Distribución Normal de Gauss:

$$n = \frac{Z^2 * P * q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * P * q}$$

**Donde:**

n = Es el tamaño de la muestra.	=	¿?
N = Tamaño de la población	=	262 empleados
e = Error del muestreo	=	5% = 0.05
Z= Nivel de confianza	=	95% = 0.95 = 1.96
P = Probabilidad de acertar	=	50% = 0.50
Q = Probabilidad de fallar	=	50% = 0.50

Sustituyendo, se tuvo:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50)(0.50) * 262}{(0.05)^2 (262-1) + (1.96)^2 * (0.50)(0.50)} = \frac{(3.84) * (0.50)(0.50) * 262}{(0.0025)(261) + (3.84) * (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{251.52}{0.6525 + 0.96} = \frac{251.52}{1.6125} = 155.98 = 156$$

De ése total de 156 empleados, se tomó el 63% que asciende a un número de

Muestra  $156 * 63\% = 98$  empleados.

De los 98 empleados se tomó un 47% de los docentes (46 docentes/ profesores), 47% (46 empleados) para el administrativo y 6% (6) para los Directivos.

Que fueron: Docentes 46, administrativos 46 y directivos 6.

### 3.4. Técnicas e Instrumentos<sup>51</sup>

Para llevar a cabo el estudio, se emplearon las siguientes técnicas de investigación:

- Análisis de documentos bibliográficos, libros, diccionarios, manuales y revistas que permitieron crear el conjunto de teorías que sustentan esta investigación, anexo las bibliografías previas de consulta. Además se utilizó la encuesta como técnica primordial de la investigación.
- La aplicación de cuestionarios a la población meta (muestra), fue el instrumento principal que se utilizó, con el fin de recolectar información que da respuestas a los objetivos planteados y que en este caso está constituida por el personal docente y administrativo de CENTU.

### 3.5. Procedimiento de recolección de datos<sup>52</sup>

Para la obtención de los datos bibliográficos se procedió a revisar una amplia gama de literaturas nacionales e internacionales, seleccionando los textos relacionados directamente con el tema en cuestión (Incidencia de la Administración del

<sup>51</sup> Bernal. Op. Cit. P. 209

<sup>52</sup> Hernández Castillo. Fernando. **Guía Práctica para la realización de una monografía**. Ediciones UAPA. 1era. Edición. República Dominicana. 2001. Página 24.

Conocimiento en la Productividad del Proceso Administrativo en CENTU), extrayendo posteriormente los datos de mayor interés para el estudio.

El procedimiento para la recolección de los datos con relación a la investigación de campo, se desarrolló entregando los cuestionarios a 4 encuestadoras (Jóvenes calificadas), una fungió como coordinadora y las demás se encargaron de entregarlo en las áreas correspondientes a cada uno del personal (docente, administrativo y directivo) integrantes de la población muestra seleccionada.

Los formularios fueron llenados de manera individual, con las explicaciones pertinentes. Todos fueron llenados de forma manual y luego clasificados por el tipo de ocupación para cada empleado.

### **3.6. Procedimiento de análisis de los datos<sup>53</sup>**

Una vez seleccionada y revisada la información bibliográfica, se finalizó dicha parte con la elaboración del Marco Teórico que sustenta esta investigación, con las bibliografías y textos seleccionados en el anteproyecto y los que se adicionaron durante el desarrollo del proceso. Luego se procedió a desarrollar el trabajo de campo.

Después de terminado el proceso de recolección de información, por medio de los cuestionarios elaborados para tales fines y aplicados a los elementos que constituyen la muestra, al personal docente, administrativo y directivo del Centro de Tecnología Universal (CENTU), tanto en el recinto principal (Gazcue) como en el recinto de Los Mina (zona oriental), se pasó al trabajo de gabinete, organizando los datos recopilados manualmente por tipo de pregunta y elementos de cada pregunta, cada uno de ellos individualmente.

Esta presentación se hizo en tablas y gráficos, las primeras en Microsoft Office Word 2007 y la segunda en Microsoft Office Excel 2007, se manejaron las alternativas de respuestas a las preguntas, la frecuencia de esas respuestas y los porcentajes de esas

---

<sup>53</sup> Sampieri. Op. Cit. P. 493



respuestas representan, con su correspondiente interpretación, lo que permitió llegar a los resultados que presentamos en esta investigación.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

#### 4.1. Análisis del cuestionario aplicado a los Docentes del Centro de Tecnología Universal (CENTU) en el recinto principal y el de Los Mina

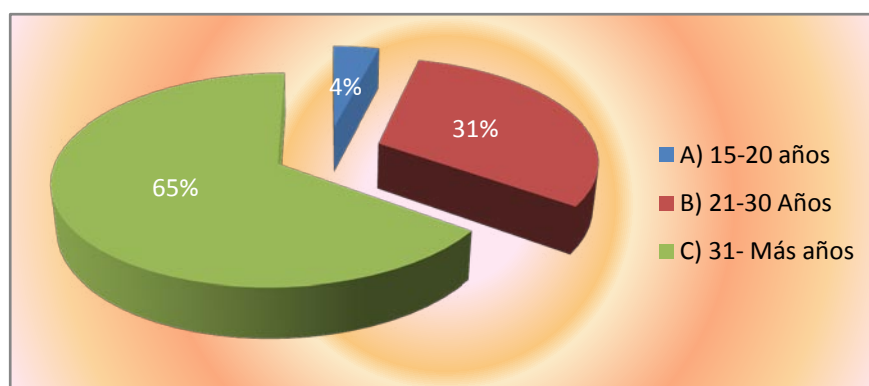
**TABLA No. 1**  
**EDAD DEL DOCENTE**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) 15-20 años</b>	2	4%
<b>B) 21-30 Años</b>	14	31%
<b>C) 31- Más años</b>	30	65%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el recinto de Los Mina.

De los docentes encuestados para determinar la edad que poseen, el 65% respondieron que tienen entre 31 y más años de edad, mientras que el 31% respondieron que tienen entre 21 y 30 años de edad, el 2% de los docentes encuestados tienen entre 15 y 20 años de edad. Esto indica que más del 50% de los docentes tiene más de 31 años.

**GRÁFICO 1.**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el recinto de Los Mina.

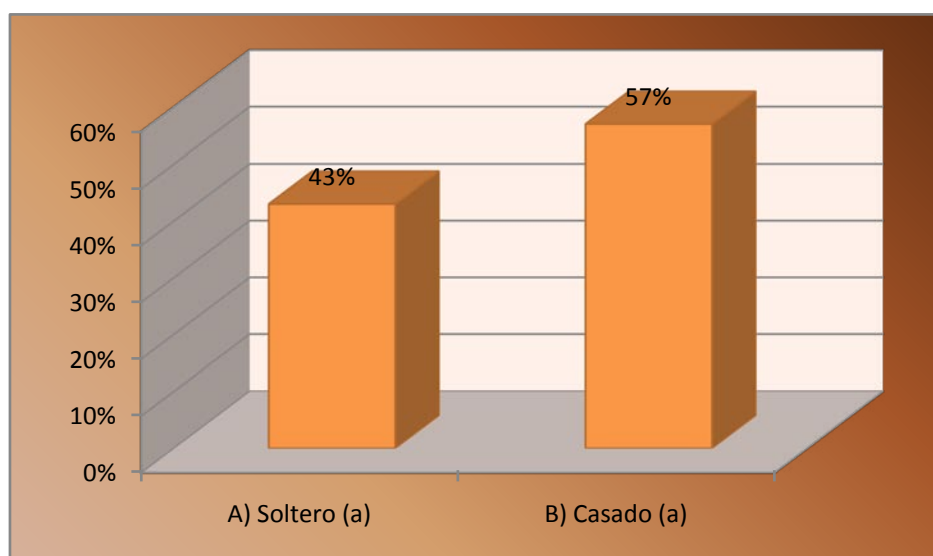
**TABLA No. 2**  
**ESTADO CIVIL DEL DOCENTE**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Soltero (a)</b>	20	43%
<b>B) Casado (a)</b>	26	57%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Las preguntas que se hicieron a los docentes encuestados para determinar el Estado Civil que poseen, el 57% respondió que son casados (as) y el 43% respondieron que son solteros (as). Esto arroja que la mayoría de los docentes son casados.

**GRÁFICO NO. 2**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el recinto de Los Mina.

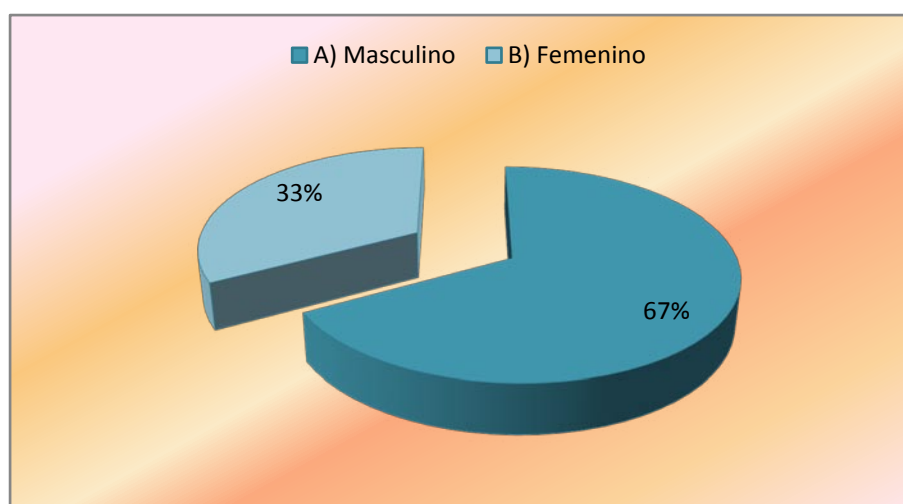
**TABLA No. 3**  
**SEXO DEL DOCENTE**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Masculino</b>	31	67%
<b>B) Femenino</b>	15	33%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Cuando se realizaron las preguntas a los docentes encuestados, para determinar su sexo, el 67% respondió que son masculinos y el 33% respondió que son femeninos. Los resultados indican que la mayoría de los docentes son de sexo masculino.

**GRÁFICO No. 3**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el recinto de Los Mina.

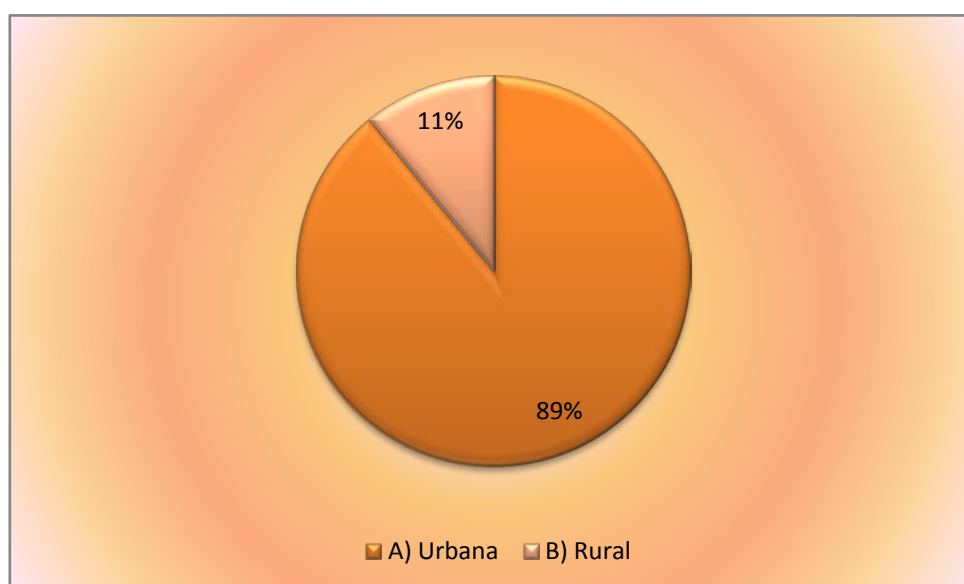
**TABLA No. 4**  
**PROCEDENCIA DEL DOCENTE**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Urbana</b>	41	89%
<b>B) Rural</b>	5	11%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al analizar los datos sobre la procedencia de los docentes encuestados, se llegó a la conclusión de que el 89% respondió que su procedencia era de la Zona Urbana y el 11% de la Zona Rural. Los datos analizados indican que casi el 90% de los docentes, es de la zona urbana.

**GRÁFICO NO. 4**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

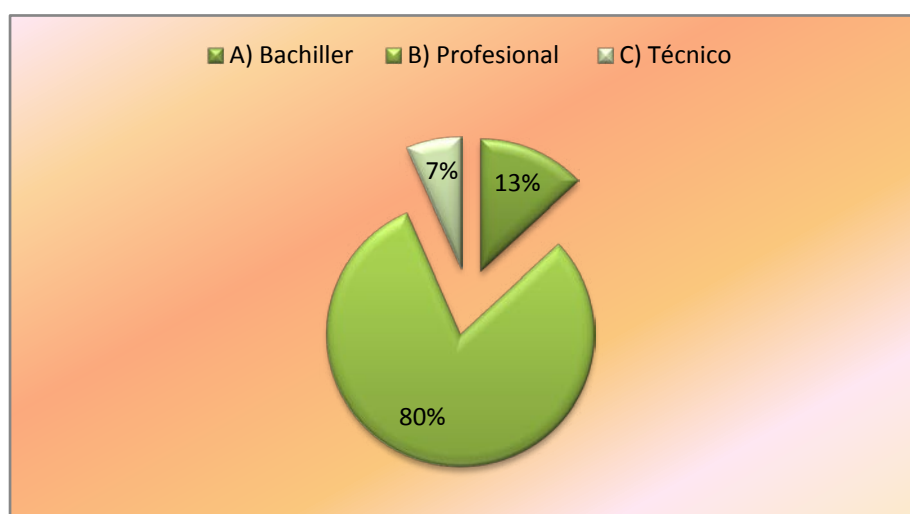
**TABLA No. 5**  
**ESCOLARIDAD DEL DOCENTE**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Bachiller</b>	6	13%
<b>B) Profesional</b>	37	80%
<b>C) Técnico</b>	3	7%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según el resultado obtenido de las preguntas a los docentes encuestados, para determinar su escolaridad, el 80% es profesional, el 13% es bachiller y el 3% es técnico. Los datos obtenidos arrojan que la mayoría de los docentes son profesionales.

**GRÁFICO No. 5**



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el recinto de Los Mina.

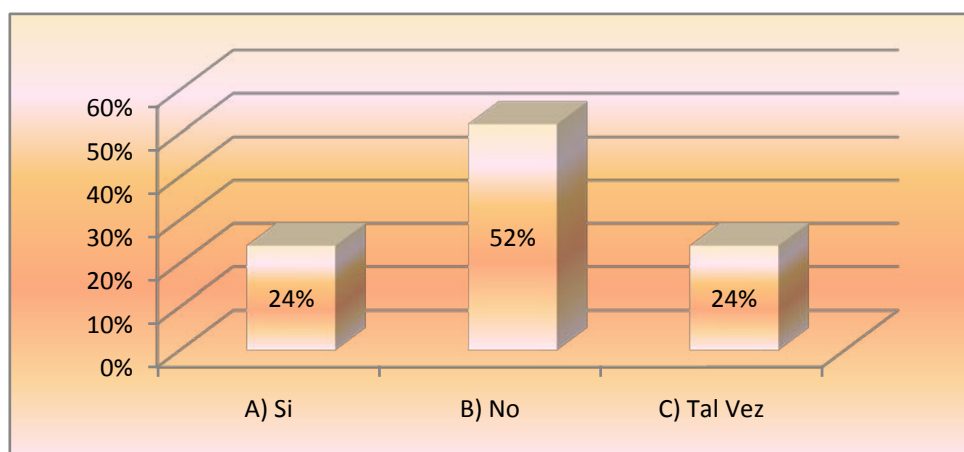
**TABLA No. 6**

**¿Cree usted que la rotación del personal incide directamente en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	11	24%
<b>B) No</b>	24	52%
<b>C) Tal Vez</b>	11	24%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según los docentes que opinaron sobre la incidencia de la rotación del personal sobre la pérdida del conocimiento operativo, el 52% respondió que no tiene incidencia, el 24% dijo que si tiene y el 24% restante dijo que Tal Vez tiene incidencia. Estos resultados dicen que más del 50% de los docentes opina que la rotación del personal no incide en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU.

**GRÁFICO No. 6**

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.



TABLA No. 7

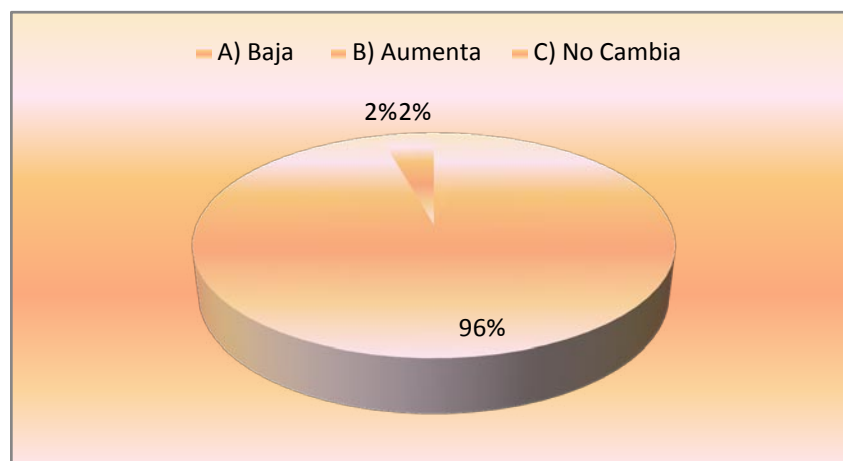
**¿Qué sucede con la productividad del Proceso Administrativo en CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Baja</b>	44	96%
<b>B) Aumenta</b>	1	2%
<b>C) No Cambia</b>	1	2%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Realizando la pregunta a los docentes sobre el estado de la productividad cuando se pierde el conocimiento operativo, el 96% respondió que baja, el 2% dijo que no aumenta y el 2% restante dijo que no cambia. Los datos indican que casi la totalidad de los docentes encuestados opinaron que la productividad baja al perderse el conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 7



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 8

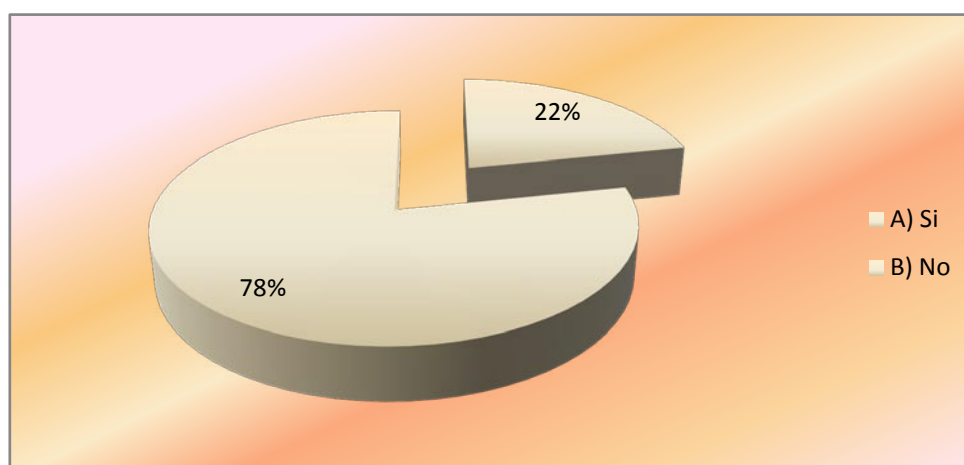
**¿Sabe usted, si existen procedimientos en CENTU para contabilizar el Capital Intelectual?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	10	22%
<b>B) No</b>	36	78%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

Según respuesta de los docentes sobre si conocen procedimientos para contabilizar el capital intelectual, el 78% respondió que no saben y el 22% dijo que si saben. Lo que indica que la mayoría de los docentes no tienen conocimiento de la existencia de los procedimientos para contabilizarlos.

GRÁFICO No. 8



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 9

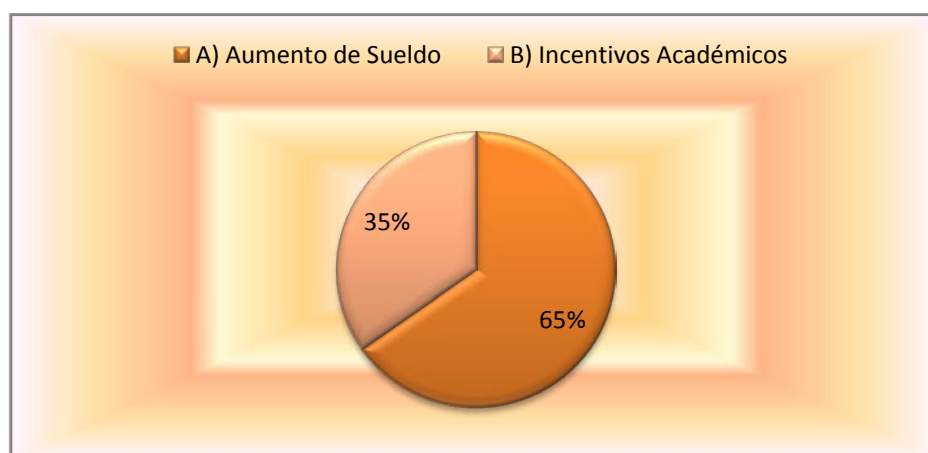
**¿Con cuál de las siguientes opciones, usted se motivaría para continuar trabajando en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Aumento de Sueldo</b>	30	65%
<b>B) Incentivos Académicos</b>	16	35%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

Cuando se le preguntó a los docentes con cual opción se motivarían para seguir trabajando en CENTU, el 65% respondió que con un Aumento de Sueldo y el 35% con incentivos académicos. Lo que arrojan los datos es que los docentes prefieren un aumento de sueldo.

GRÁFICO No. 9



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

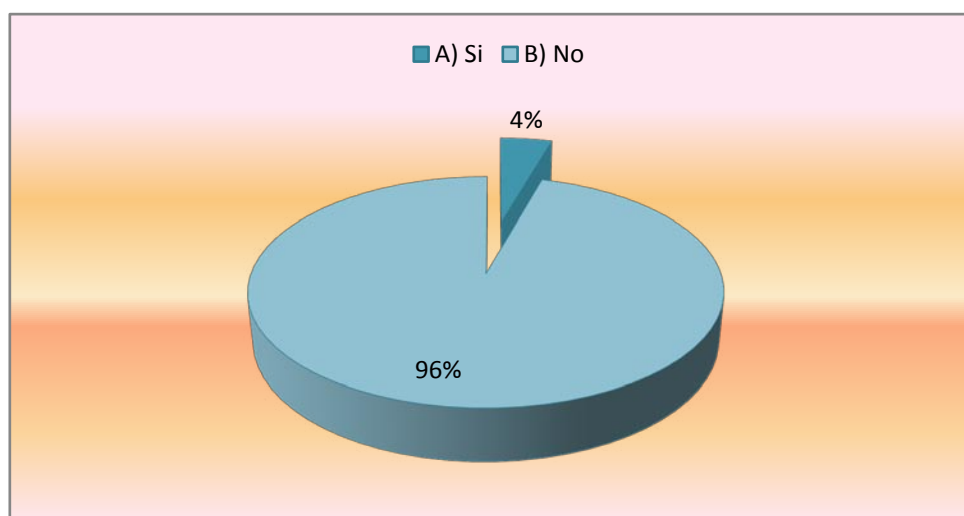
**TABLA No. 10**

**¿Conoce usted algún procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo, cuando despide un empleado?**

Alternativas	Frecuencia	Porciento
<b>A) Si</b>	2	4%
<b>B) No</b>	44	96%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al preguntarles a los docentes si conoce un procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo cuando se despide un empleado, el 96% respondió que no y el 4% respondió que sí. Los resultados arrojados dicen que casi la totalidad de los docentes no conoce procedimientos para guardar el conocimiento cuando se despide un empleado.

**GRÁFICO No. 10**

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 11

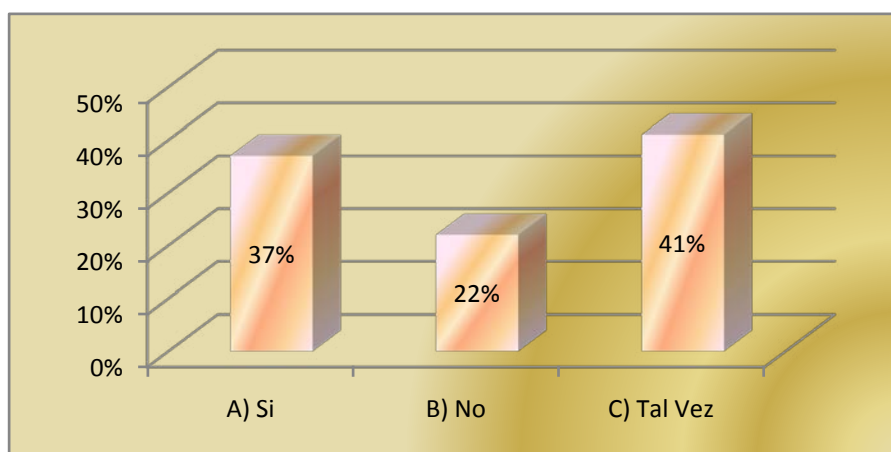
**¿Cree usted que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	17	37%
<b>B) No</b>	10	22%
<b>C) Tal Vez</b>	19	41%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Realizando la pregunta a los docentes, sobre si CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de sus empleados, el 41% respondió que tal Vez, el 37% dijo que sí y el 22% restante dijo que no. Casi el 80% de los encuestados opina que Centu utiliza su infraestructura para evitar la pérdida del conocimiento.

GRÁFICO No. 11



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

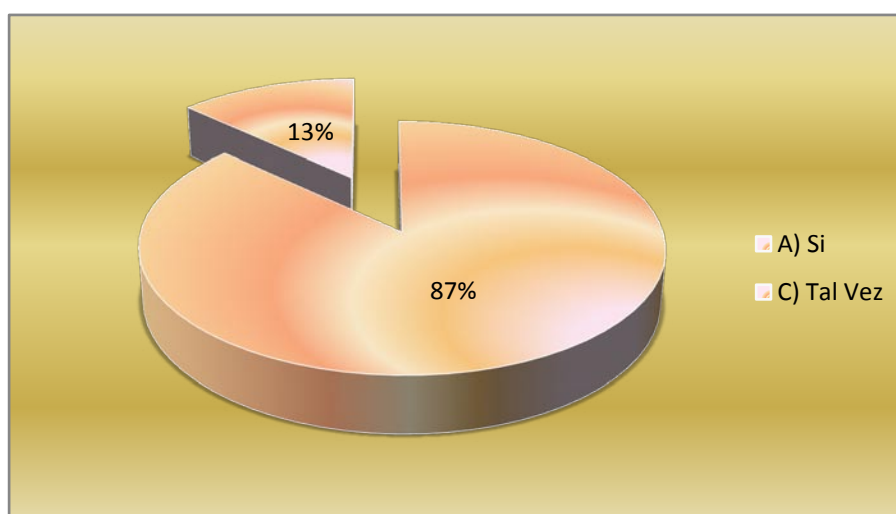
**TABLA No. 12**

**¿Usted utilizaría las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	40	87%
<b>B) Tal Vez</b>	06	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según pregunta realizada a los docentes, sobre si utilizarían las NTIC's para aumentar su productividad en CENTU, el 87% de los encuestados respondió que sí y el 13% dijo que Tal Vez. Los datos arrojados indican que los docentes estarían dispuestos a utilizar las NTIC's para aumentar su productividad.

**GRÁFICO No. 12**

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 13

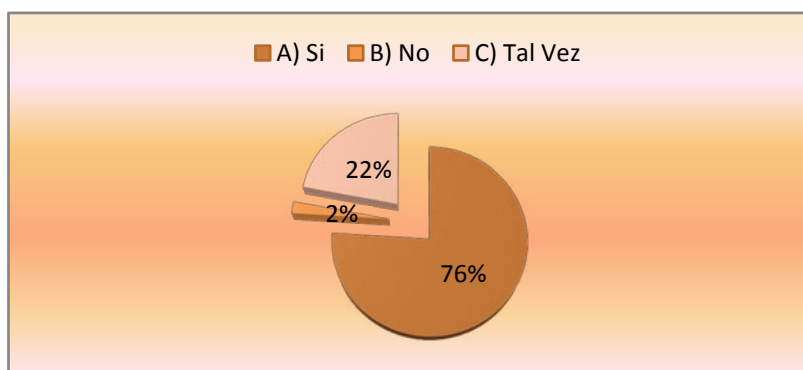
**¿Estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	35	76%
<b>B) No</b>	1	2%
<b>C) Tal Vez</b>	10	22%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Realizando la pregunta a los docentes, sobre si estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo, el 76% respondió que sí, el 22% dijo que Tal Vez y el 2% restante dijo que no. Los datos indican que la mayoría de los docentes estaría dispuesta a cambiar su conducta para implementar el KM

GRÁFICO No. 13



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

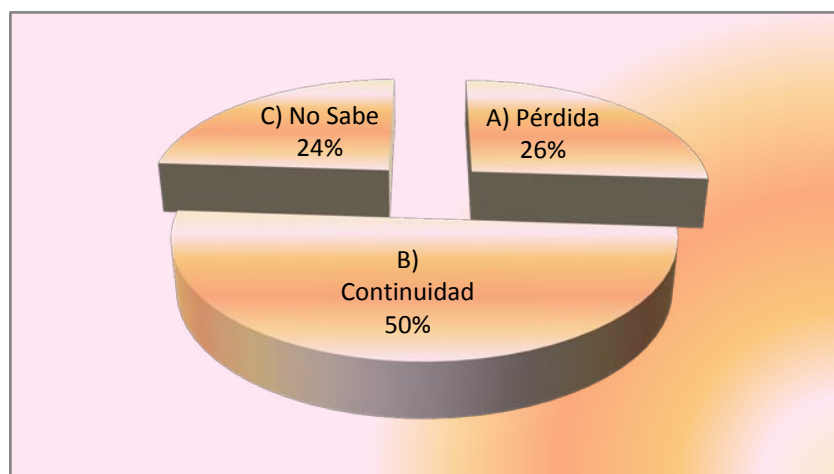
**TABLA No. 14**

**¿Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Pérdida</b>	12	26%
<b>B) Continuidad</b>	23	50%
<b>C) No Sabe</b>	11	24%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según la pregunta a los docentes, sobre Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo, el 50% respondió que Continuidad, el 26% dijo que Pérdida y el 24% restante dijo que no Sabe. Los datos obtenidos arrojan un resultado de que la mitad de los encuestados opinan que se debe dar continuidad al conocimiento para que nos e pierda.

**GRÁFICO No. 14**

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina



TABLA No. 15

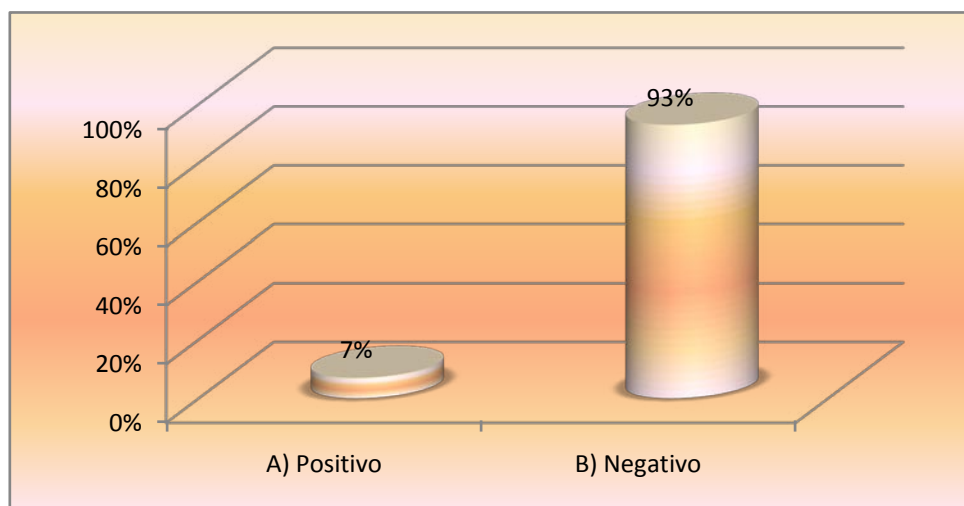
**¿Cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Positivo</b>	3	7%
<b>B) Negativo</b>	43	93%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al realizar la pregunta a los docentes, sobre Cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo, el 93% respondió que negativo y el 7% restante dijo que Positivo. La mayoría de los docentes opinaron que el impacto en la productividad del proceso administrativo era negativo, cuándo se pierde el conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 15



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 16

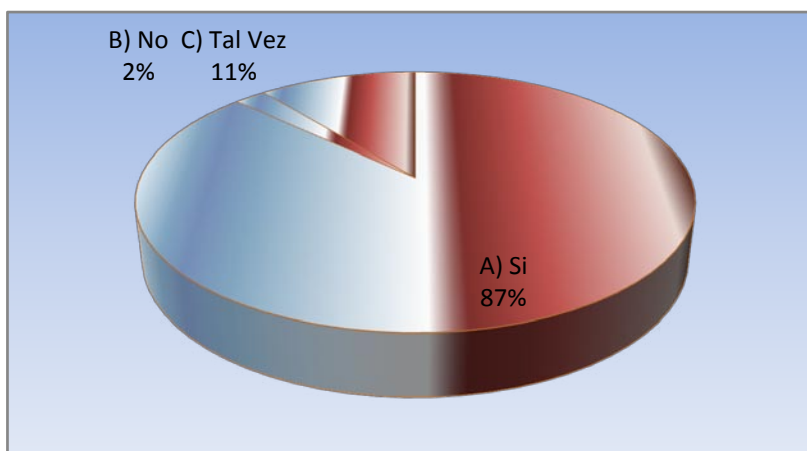
**¿Cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	40	87%
<b>B) No</b>	1	2%
<b>C) Tal Vez</b>	5	11%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Cuando realizamos la pregunta a los docentes, sobre si cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual, el 87% respondió que sí, el 11% dijo que tal vez y el 2% dijo que no. La mayoría opinó que si que el valor de CENTU crecería si se llegara a contabilizar el Conocimiento Operativo como Capital Intelectual.

GRÁFICO No. 16



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 17

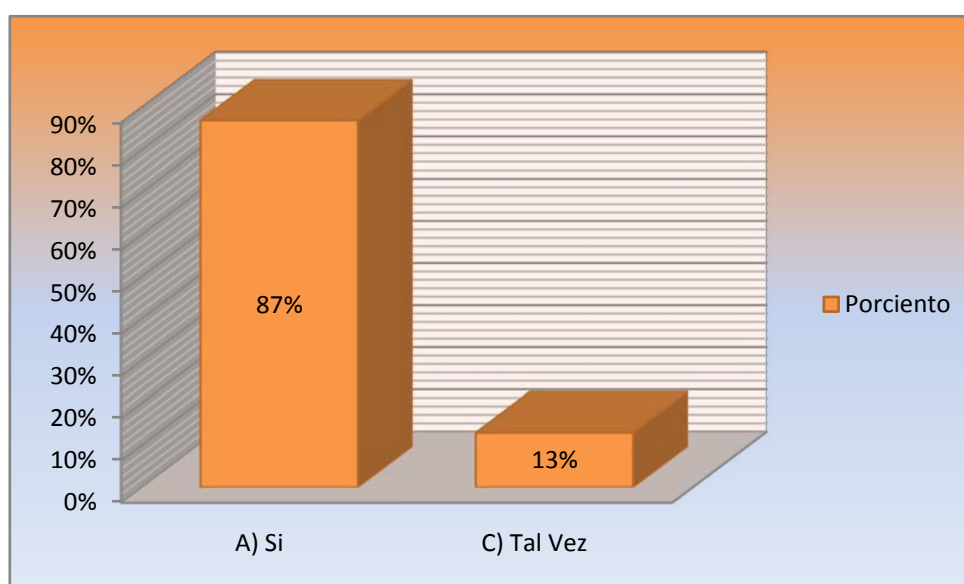
**¿Si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	40	87%
<b>B) Tal Vez</b>	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según la pregunta realizada a los docentes, sobre si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU, el 87% respondió que sí y el 13% dijo que tal vez. Lo que indica que más del 80% de los docentes se motivaría con incentivos y se quedaría trabajando en CENTU.

GRÁFICO No. 17



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 18

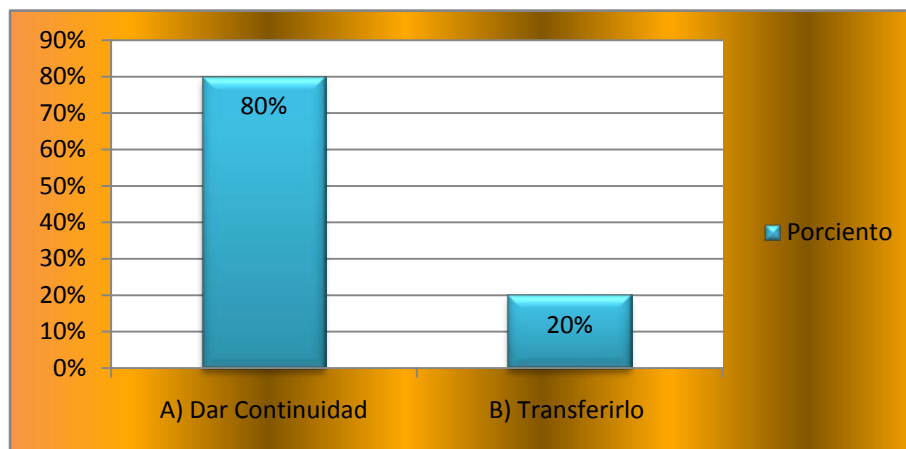
**¿Cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Dar Continuidad</b>	37	80%
<b>B) Transferirlo</b>	9	20%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al realizar la pregunta a los docentes, sobre cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 80% respondió dar continuidad y el 20% dijo que transferirlo. Los resultados de los encuestados sobre qué hacer con el conocimiento operativo antes de cancelar un empleado, fueron dar continuidad a dicho conocimiento.

GRÁFICO No. 18



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 19

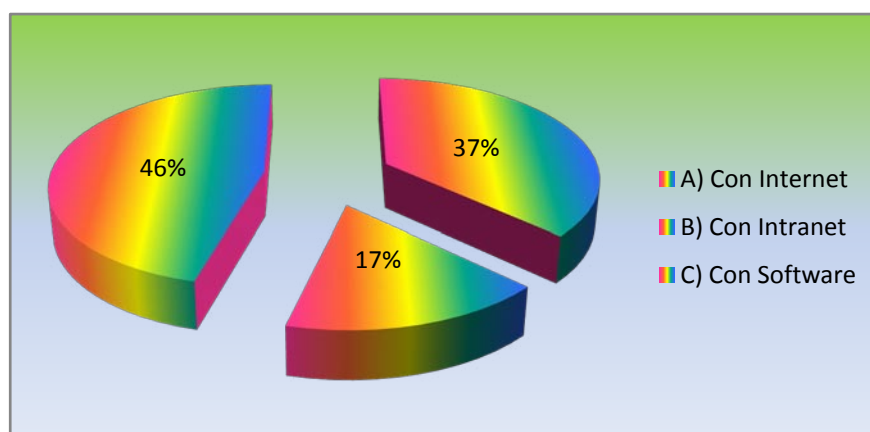
**¿Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Con Internet</b>	17	37%
<b>B) Con Intranet</b>	8	17%
<b>C) Con Software</b>	21	46%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Cuando se le preguntó a los docentes, sobre Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados, el 46% respondió que con Software, el 37% con Internet y el 17% con Intranet. Los datos indican que los docentes prefieren un Software a través del Internet para evitar la pérdida del conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 19



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 20

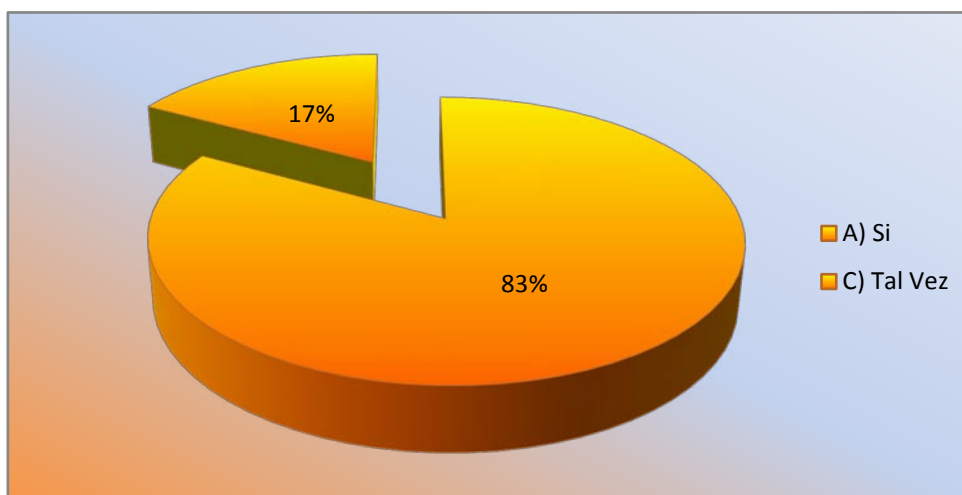
**¿El proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's)?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	38	83%
<b>B) Tal Vez</b>	8	17%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al preguntarles a los docentes, sobre si el proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's), el 83% respondió que sí y el 17% restante respondió que tal vez. La mayoría de los docentes opinaron que sería más eficiente y más productivo al emplear las NTIC's en el proceso administrativo de la empresa.

GRÁFICO No. 20



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 21

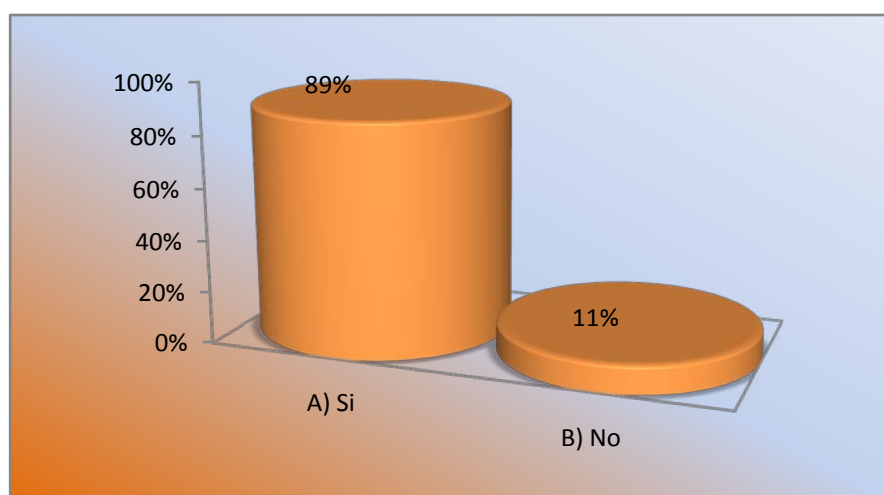
**¿Cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	41	89%
<b>B) No</b>	5	11%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según la pregunta realizada a los docentes, sobre si cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado, el 89% respondió que sí y el 11% restante respondió que no. Esto dice que la mayoría de los docentes creen que se puede cambiar la cultura organizacional para implementar la administración del conocimiento en la Institución.

GRÁFICO No. 21



**Fuente:** Cuestionario aplicado a los docentes del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

#### 4.2. Análisis del cuestionario aplicado al Personal Administrativo del Centro de Tecnología Universal (CENTU) tanto en el recinto principal como en el de Los Mina.

**TABLA No. 1**

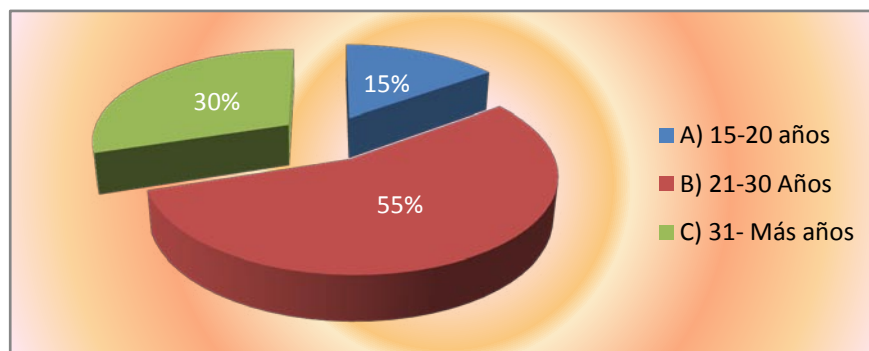
##### **EDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) 15-20 años</b>	7	15%
<b>B) 21-30 Años</b>	25	55%
<b>C) 31- Más años</b>	14	30%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

De los empleados administrativos encuestados para determinar la edad que poseen, el 55% respondieron que tienen entre 21-30 a años de edad, el 30% respondieron que tienen más de 31 y el 15% de los encuestados tienen entre 15 y 20 años de edad. Los resultados definen que más del 50% de los encuestados tiene entre 21 y 30 años de edad.

**GRÁFICO No.1**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina



TABLA No. 2

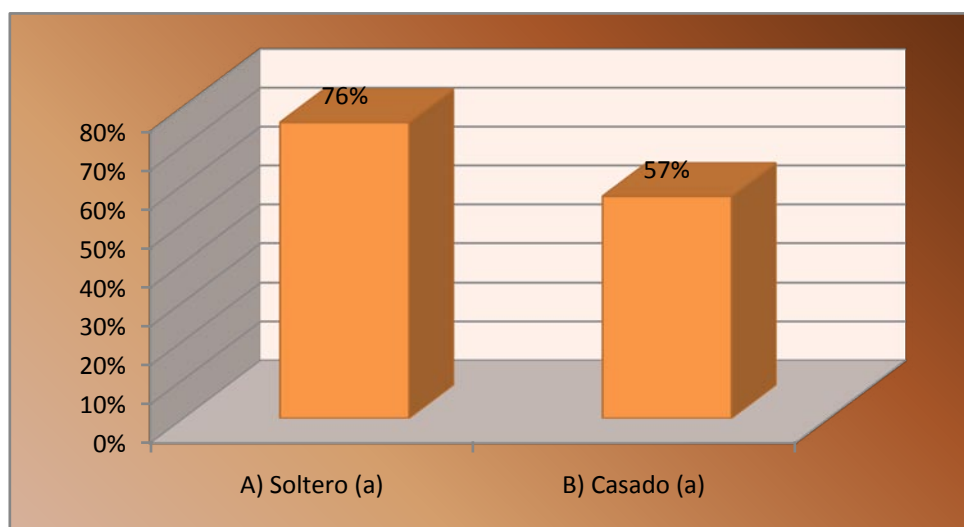
## ESTADO CIVIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Soltero (a)</b>	35	76%
<b>B) Casado (a)</b>	11	24%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

Las preguntas que se hicieron a los empleados administrativos encuestados para determinar el Estado Civil que poseen, el 76% respondiera que son solteros (as) y el 24% respondieron que son casados (as). Los datos analizados definen que más del 70% de los encuestados es soltero (a).

GRÁFICO No. 2



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 3

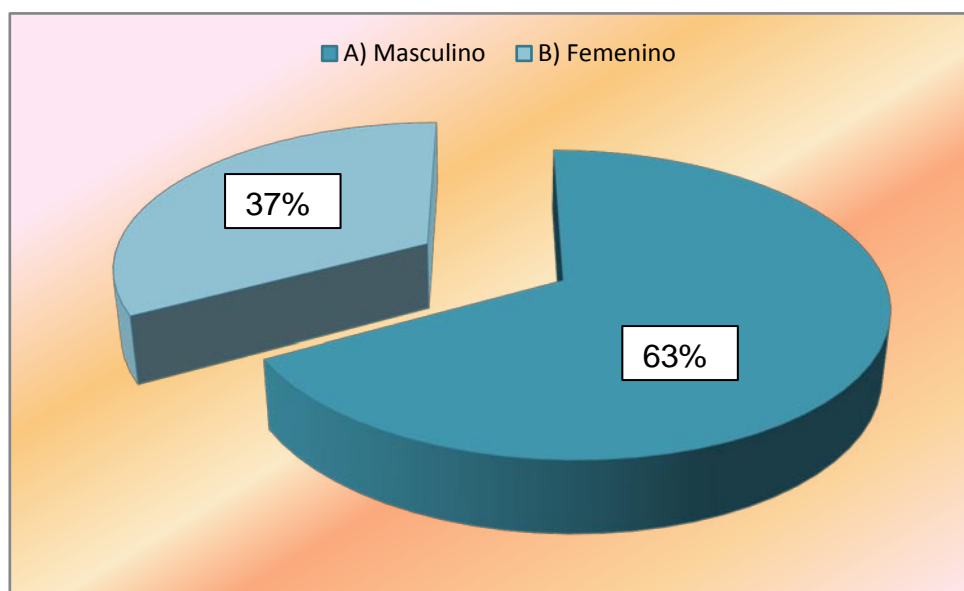
## SEXO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Masculino</b>	17	37%
<b>B) Femenino</b>	29	63%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Cuando se realizaron las preguntas al personal administrativo encuestado, para determinar su sexo, el 63% respondió que son Femeninos y el 37% respondió que son Masculinos. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados son del sexo femenino.

GRÁFICO No. 3



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

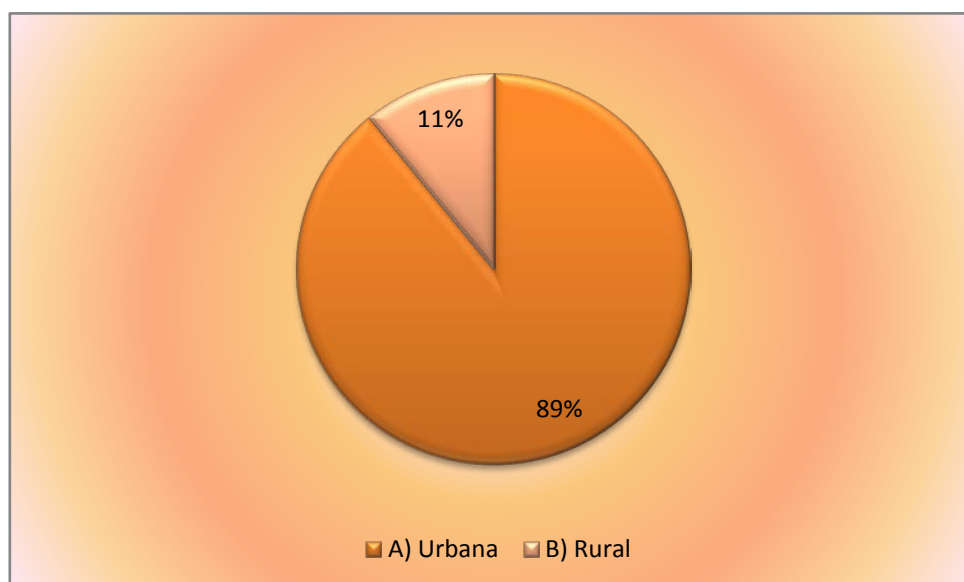
**TABLA No. 4**  
**PROCEDENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Alternativas	Frecuencia	Porciento
<b>A) Urbana</b>	41	89%
<b>B) Rural</b>	5	11%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al analizar los datos sobre la procedencia del personal administrativo encuestado, se llegó a la conclusión de que el 89% respondió que su procedencia era de la Zona Urbana y el 11% de la Zona Rural. Los datos dicen que casi el 90% de los encuestados es de la zona urbana.

**GRÁFICO No. 4**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 5

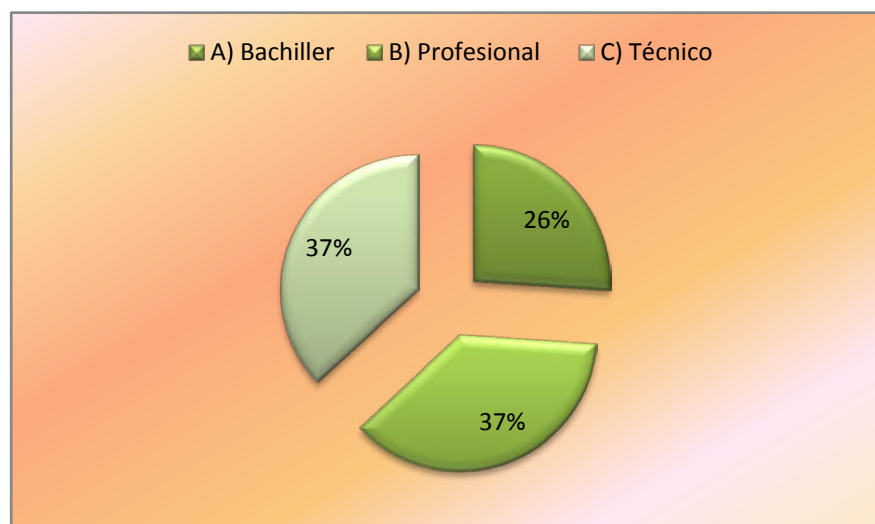
## ESCOLARIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Bachiller</b>	12	26%
<b>B) Profesional</b>	17	37%
<b>C) Técnico</b>	17	37%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

Según el resultado obtenido de las preguntas al personal administrativo encuestado, para determinar su escolaridad, el 37% es profesional, el 37% es Técnico y el 26% es bachiller. Los resultados indican que la mayoría del personal administrativo es profesional y técnico en áreas específicas.

GRÁFICO No. 5



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 6

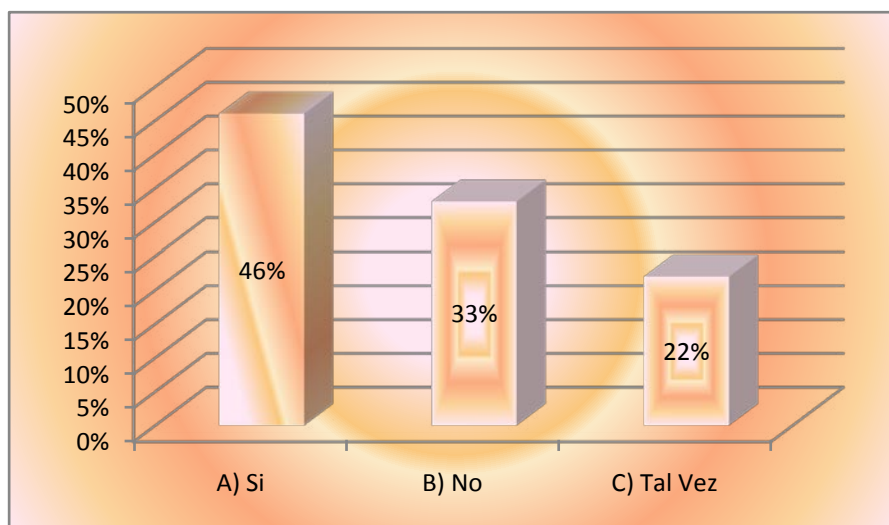
**¿Cree usted que la rotación del personal incide directamente en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Porciento
<b>A) Si</b>	21	46%
<b>B) No</b>	15	33%
<b>C) Tal Vez</b>	10	22%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

Según los empleados administrativos opinaron sobre la incidencia de la rotación del personal sobre la pérdida del conocimiento operativo, el 46% respondió que si tiene incidencia, el 33% dijo que no tiene y el 22% restante dijo que Tal Vez incida. Casi el 70% de los encuestados, según los resultados obtenidos, dijo que la rotación del personal tiene incidencia en la pérdida del conocimiento operativo en la Institución.

GRÁFICO No. 6



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 7

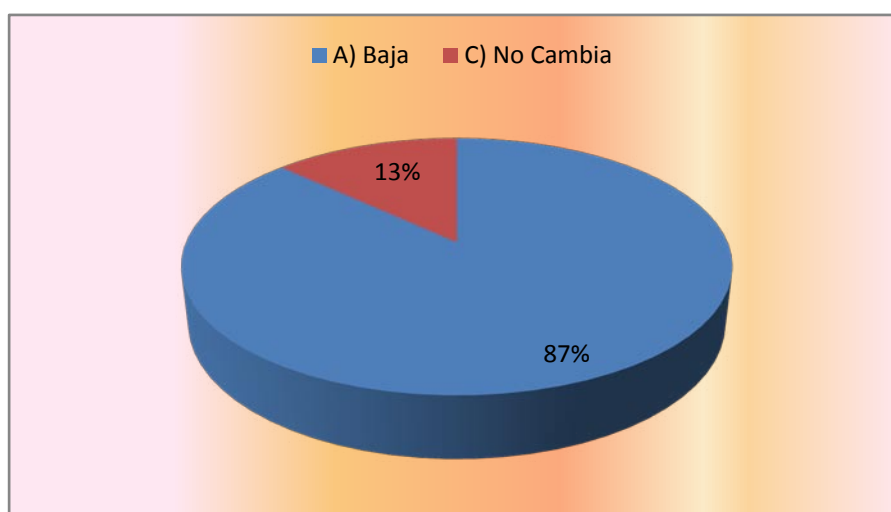
**¿Qué sucede con la productividad del Proceso Administrativo en CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Baja</b>	40	87%
<b>B) No Cambia</b>	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

Realizando la pregunta al personal administrativo sobre el estado de la productividad cuando se pierde el conocimiento operativo, el 87% respondió que baja y el 13% dijo que no cambia. Los datos indican, que casi el 90% de los encuestados dijo que la productividad del proceso administrativo baja al perderse el conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 7



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

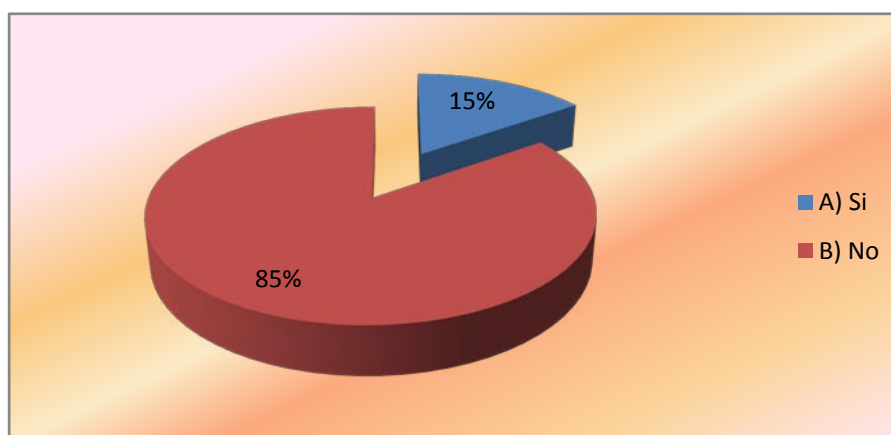
**TABLA No. 8**

**¿Sabe usted, si existen procedimientos en CENTU para contabilizar el Capital Intelectual?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	7	15%
<b>B) No</b>	39	85%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU, tanto en el recinto Principal como en el de los Mina.

Según respuesta de los empleados administrativos encuestados, sobre si conocen procedimientos para contabilizar el capital intelectual, el 85% respondió que no saben y el 15% dijo que si saben. La mayoría de los encuestados, según el análisis de los resultados, opinó que no conoce si existen procedimientos para cuantificar el conocimiento operativo como capital intelectual en CENTU.

**GRÁFICO No. 8**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 9

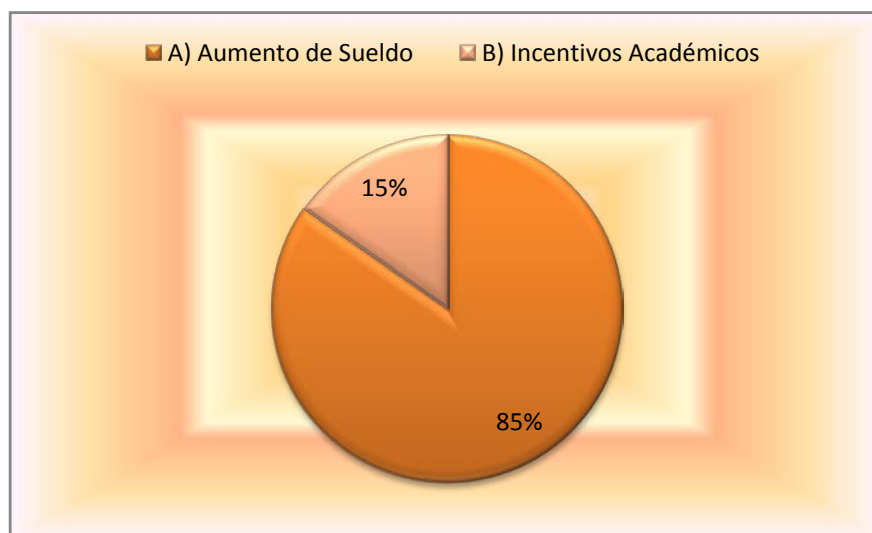
**¿Con cuál de las siguientes opciones, usted se motivaría para continuar trabajando en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Aumento de Sueldo</b>	39	85%
<b>B) Incentivos Académicos</b>	7	15%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Cuando se le preguntó a los encuestados con cual opción se motivarían para seguir trabajando en CENTU, el 85% respondió que con un Aumento de Sueldo y el 15% con incentivos académicos. Los datos analizados, indican que más del 80% prefiere un aumento de sueldo para permanecer en la Institución trabajando.

GRÁFICO No. 9



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina



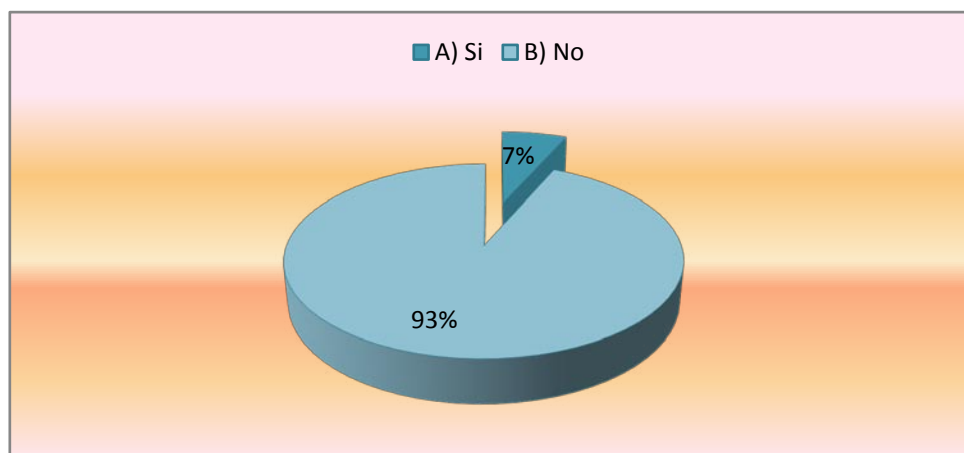
**TABLA No. 10**

**¿Conoce usted algún procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo, cuando despiden un empleado?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>A) Si</b>	3	7%
<b>B) No</b>	43	93%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

Al preguntarles a los empleados administrativos encuestados, si conoce un procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo cuando se despide un empleado, el 93% respondió que no y el 7% respondió que sí. Los datos resultantes de las encuestas, indican que la mayoría de los encuestados no conocen procedimientos para evitar la pérdida del conocimiento operativo cuando se cancela a un empleado.

**GRÁFICO No. 10**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 11

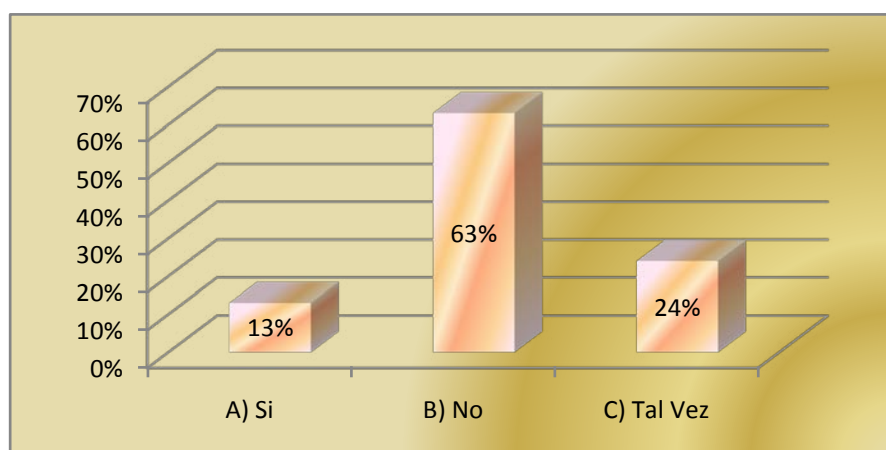
**¿Cree usted que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	6	13%
<b>B) No</b>	29	63%
<b>C) Tal Vez</b>	11	24%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Realizando la pregunta al personal administrativo encuestado, sobre si CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de sus empleados, el 63% respondió que no, el 24% dijo que tal vez y el 13% restante dijo que sí. La mayoría de los encuestados, según indica el análisis de los datos, dijo que la Institución no utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 11



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 12

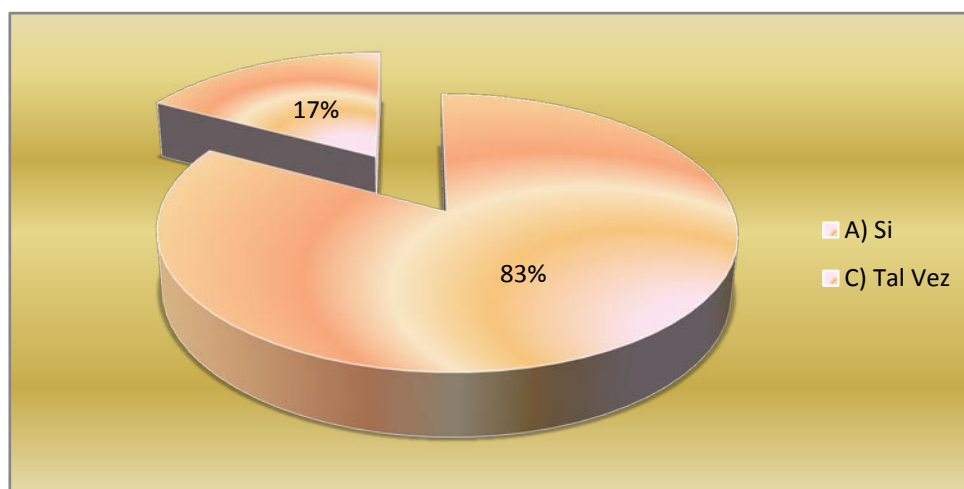
**¿Usted utilizaría las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	38	83%
<b>B) Tal Vez</b>	08	17%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según pregunta realizada al personal administrativo, si utilizarían las NTIC's para aumentar su productividad en CENTU, el 83% de los encuestados respondió que Sí y el 17% dijo que Tal Vez. La mayoría de los encuestados, según los datos analizados, dijo que estaría en disposición de utilizar las NTIC's para aumentar la productividad en su lugar de trabajo.

GRÁFICO No. 12



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 13

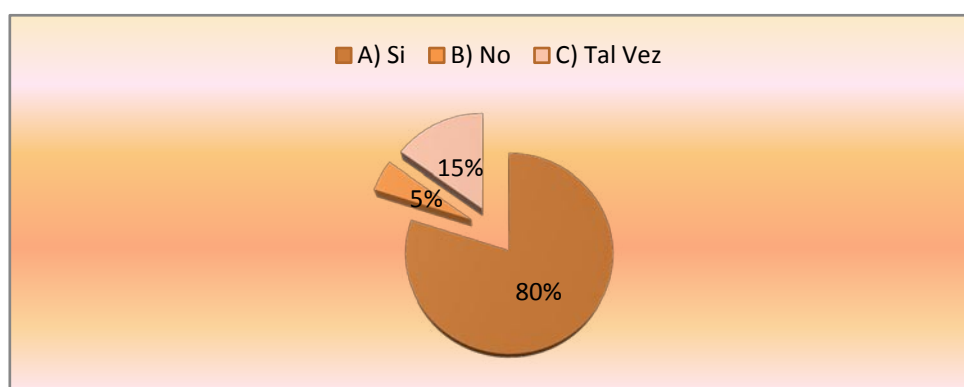
**¿Estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	37	80%
<b>B) No</b>	2	5%
<b>C) Tal Vez</b>	7	15%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Realizando la pregunta a los empleados administrativos, sobre si estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo, el 80% respondió que sí, el 15% dijo que Tal Vez y el 5% restante dijo que no. Esto indica que la mayoría estaría en disposición de cambiar su conducta para insertarse en la administración del conocimiento.

GRÁFICO No. 13



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 14

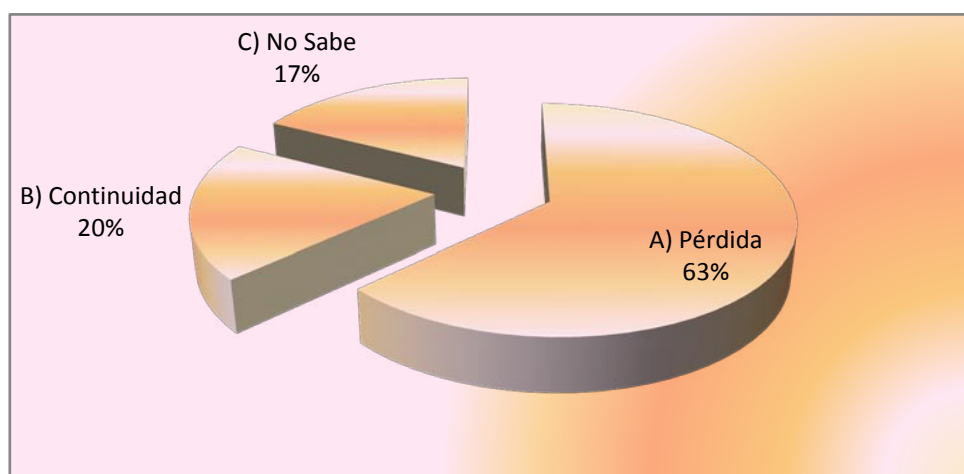
**¿Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Pérdida</b>	29	63%
<b>B) Continuidad</b>	9	20%
<b>C) No Sabe</b>	8	17%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según la pregunta a los empleados administrativos, sobre Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo, el 63% respondió que pérdida, el 20% dijo que continuidad y el 17% restante dijo que No Sabe. Los resultados indican que más del 60% de los encuestados define que el conocimiento operativo se pierda al tener una rotación del personal.

GRÁFICO No. 14



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 15

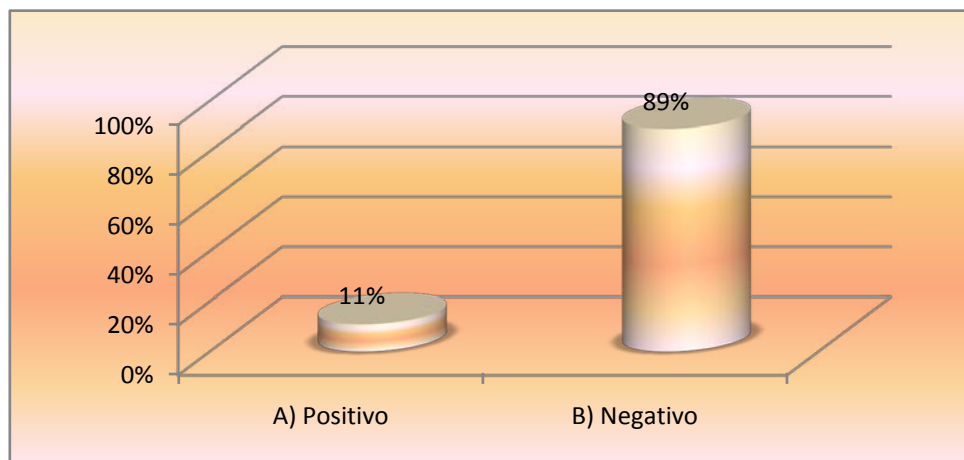
**¿Cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Positivo</b>	5	11%
<b>B) Negativo</b>	41	89%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al realizar la pregunta a los empleados administrativos, sobre cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo, el 89% respondió que negativo, el 11% dijo que Positivo. El análisis de los resultados indica que casi el 90% de los empleados administrativos encuestados considera que el impacto en la productividad del proceso administrativo de la institución es negativo, cuando se pierde el conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 15



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 16

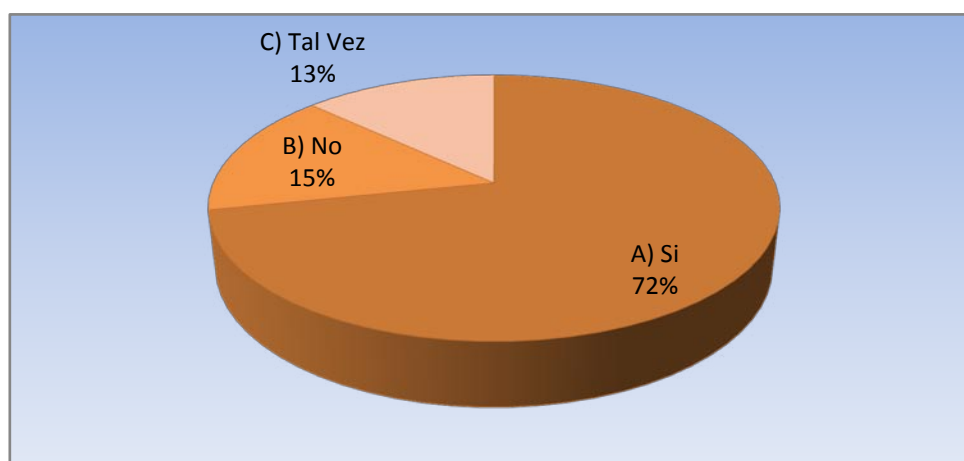
**¿Cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	33	72%
<b>B) No</b>	7	15%
<b>C) Tal Vez</b>	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Cuando realizamos la pregunta a los empleados administrativos, sobre si cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual, el 72% respondió que sí, el 15% dijo que no y el 13% que tal vez. Analizando los resultados, se pudo definir que los empleados administrativos opinan que el valor de la empresa crecería en el mercado si se contabiliza el capital Intelectual o Humano.

GRÁFICO No. 16



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 17

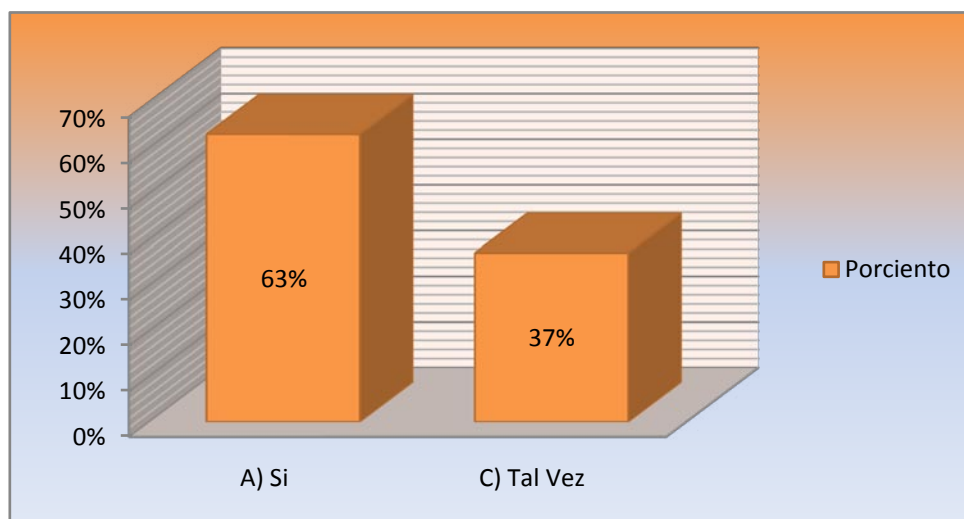
**¿Si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	29	63%
<b>B) Tal Vez</b>	17	37%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según la pregunta realizada al personal administrativo, sobre si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU, el 63% respondió que sí y el 37% dijo que tal vez. Los resultados muestran que el 100% desea que se les den incentivos, el 60% con aumentos de sueldos y el resto con incentivos académicos.

GRÁFICO No. 17



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina



TABLA No. 18

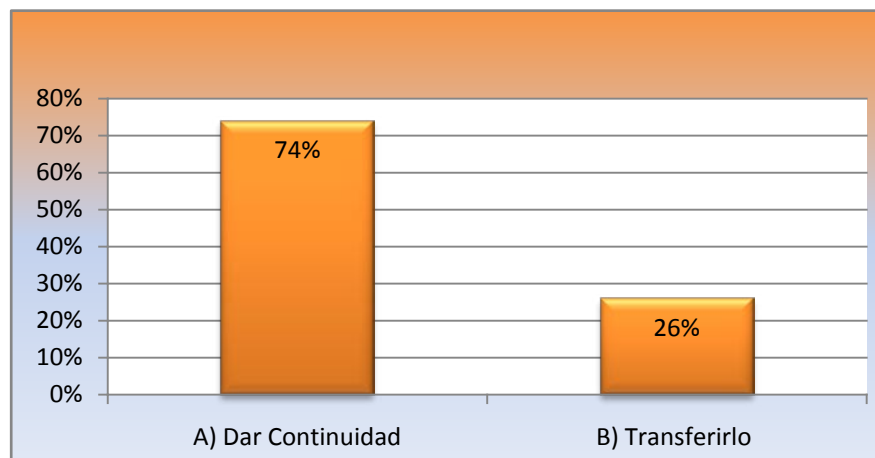
**¿Cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Dar Continuidad</b>	34	74%
<b>B) Transferirlo</b>	12	26%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al realizar la pregunta al personal administrativo, sobre cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 74% respondió dar continuidad y el 26% dijo que transferirlo. Los resultados muestran que más del 70% de los encuestados definen que hay que dar continuidad al conocimiento operativo antes de cancelar un empleado.

GRÁFICO No. 18



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 19

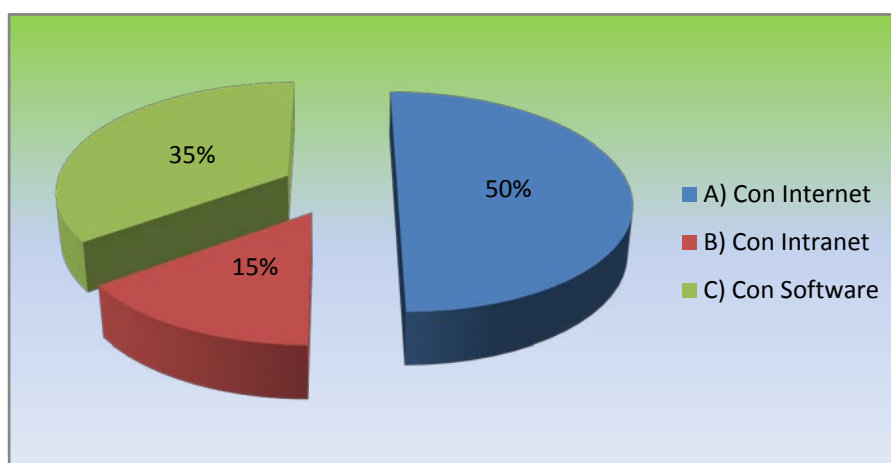
**¿Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Con Internet</b>	23	50%
<b>B) Con Intranet</b>	7	15%
<b>C) Con Software</b>	16	35%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Cuando se le preguntó al personal administrativo, sobre Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados, el 35% respondió que con Software, el 50% con Internet y el 15% con Intranet. El análisis de los resultados muestra que más del 80% de los empleados administrativos prefieren trabajar con Internet y un Software para evitar la pérdida del conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 19



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 20

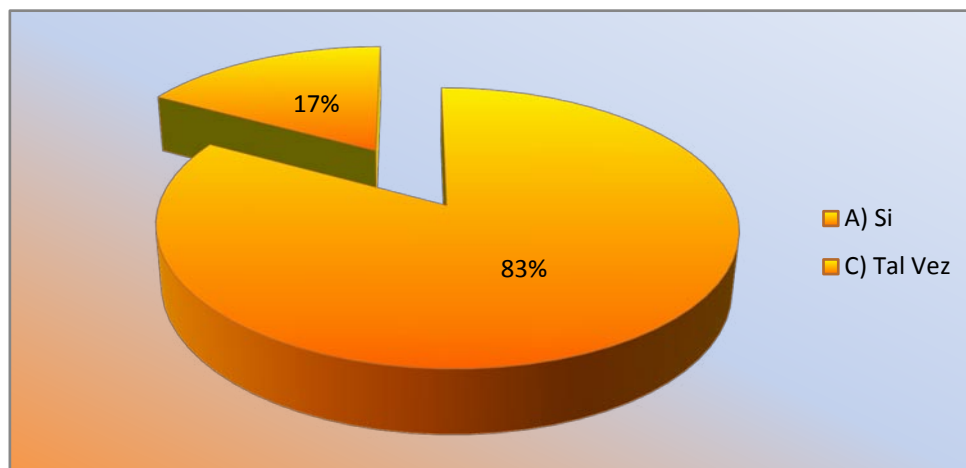
**¿El proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's)?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	38	83%
<b>B) Tal Vez</b>	8	17%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Al preguntarles al personal administrativo, sobre si el proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's), el 83% respondió que sí y el 17% restante respondió que tal vez. Estos datos exponen que la mayoría del personal administrativo utilizaría las NTIC's para aumentar la productividad del proceso administrativo de la empresa.

GRÁFICO No. 20



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

TABLA No. 21

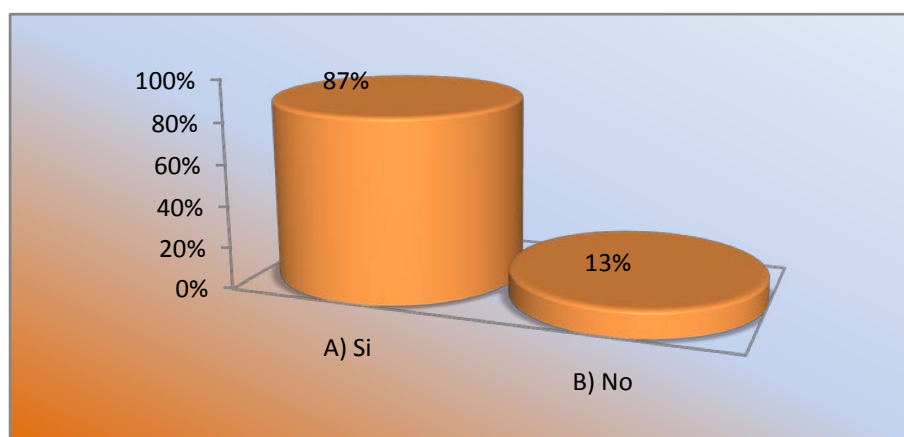
**¿Cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	40	87%
<b>B) No</b>	6	13%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

Según la pregunta realizada al personal administrativo, sobre si cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado, el 87% respondió que sí y el 13% restante respondió que no. El análisis de los resultados expone que casi el 90% de los encuestados opinan que la alta gerencia debe modificar su conducta para implementar la gestión del conocimiento en la Institución.

GRÁFICO No. 21



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal administrativo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina.

#### 4.3. Análisis del cuestionario aplicado al Personal Directivo del Centro de Tecnología Universal (CENTU) tanto en el recinto principal como en el de Los Mina.

**TABLA No. 1**

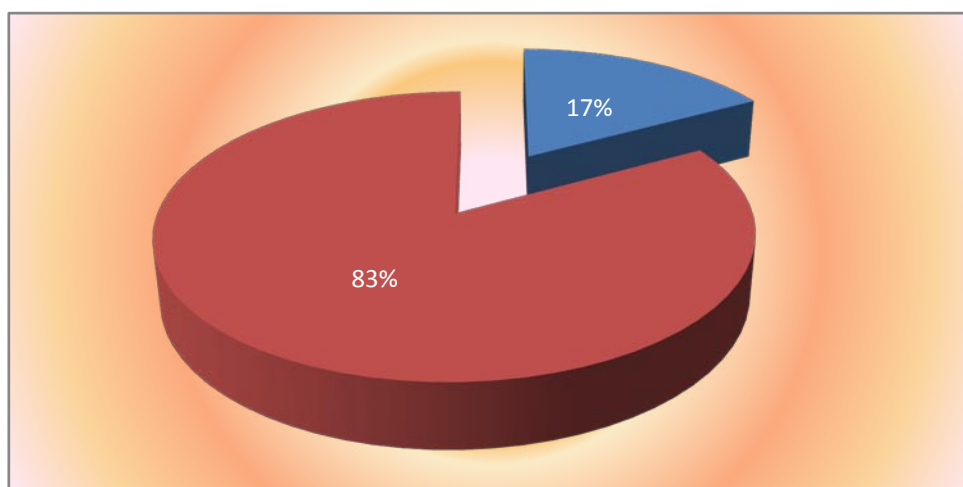
##### **EDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) 21-30 Años</b>	1	17%
<b>B) 31- Más años</b>	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

De los empleados directivos encuestados para determinar la edad que poseen, el 83% respondieron que tienen 31 o más años de edad y el 17% respondieron que tienen entre 21 y 30 años de edad. Los resultados indican que la mayoría de los directivos de la empresa tiene más de 31 años de edad, indicativo de que son personas adultas.

**GRÁFICO No. 1**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

TABLA No. 2

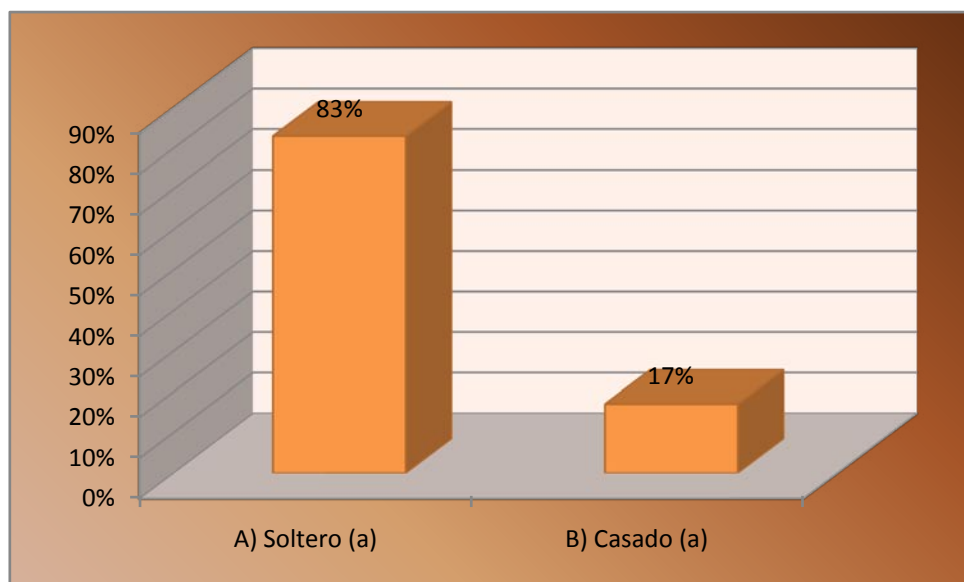
## ESTADO CIVIL DEL PERSONAL DIRECTIVO

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Soltero (a)</b>	5	83%
<b>B) Casado (a)</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU, en el recinto Principal y el de Los Mina.

Las preguntas que se hicieron a los directivos encuestados para determinar el Estado Civil que poseen, el 83% respondiera que son solteros (as) y el 17% respondieron que son casados (as). Estos datos arrojados del análisis de la muestra exponen que la mayor parte de los directivos son solteros, por ende tienen menos compromisos familiares y se pueden identificar con la empresa.

GRÁFICO No. 2



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

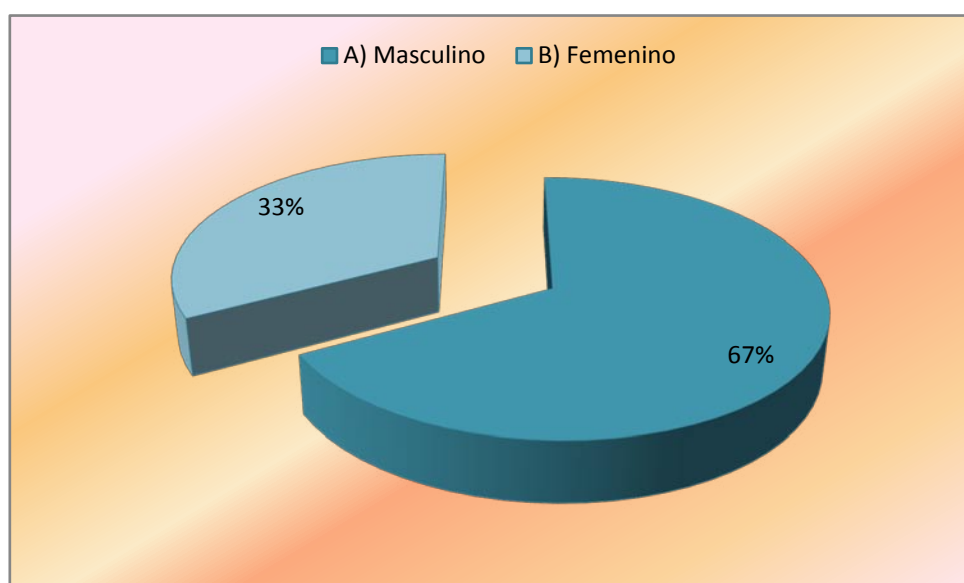
**TABLA No. 3**  
**SEXO DEL PERSONAL DIRECTIVO**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Masculino</b>	4	67%
<b>B) Femenino</b>	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Cuando se realizaron las preguntas al personal directivo encuestado, para determinar su sexo, el 67% respondió que es Masculino y el 33% respondió que es femenino. El análisis de los datos anteriormente expuestos, definen que más del 60% de los directivos son masculinos.

**GRÁFICO No. 3**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

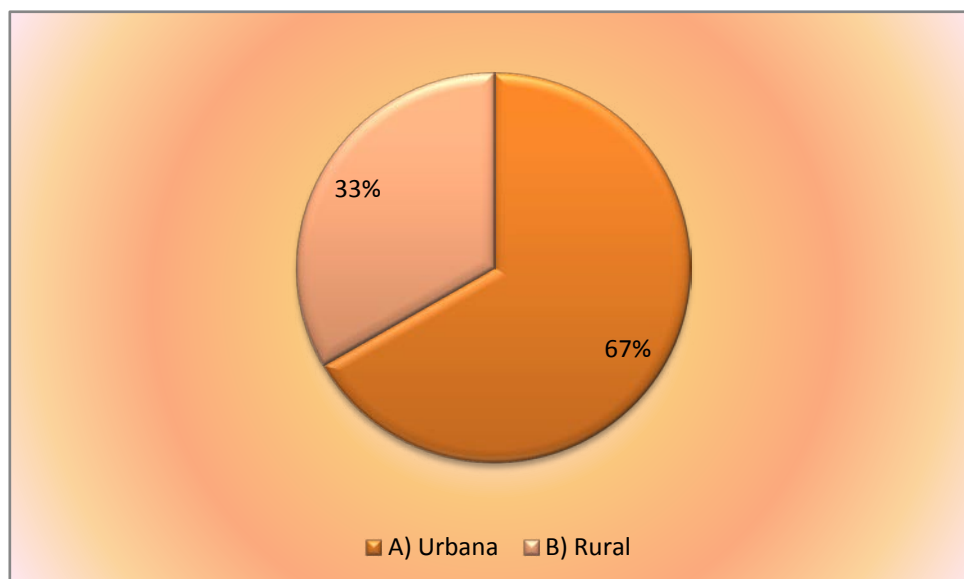
**TABLA No. 4**  
**PROCEDENCIA DEL PERSONAL DIRECTIVO**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Urbana</b>	4	67%
<b>B) Rural</b>	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Al analizar los datos sobre la procedencia del personal directivo encuestado, se llegó a la conclusión de que el 67% respondió que su procedencia era de la Zona Urbana y el 33% de la Zona Rural. Los resultados muestran que la mayoría de los directivos proceden de la zona urbana, indicativo de que tienen mayor facilidad para trasladarse a la Institución.

**GRÁFICO No. 4**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.



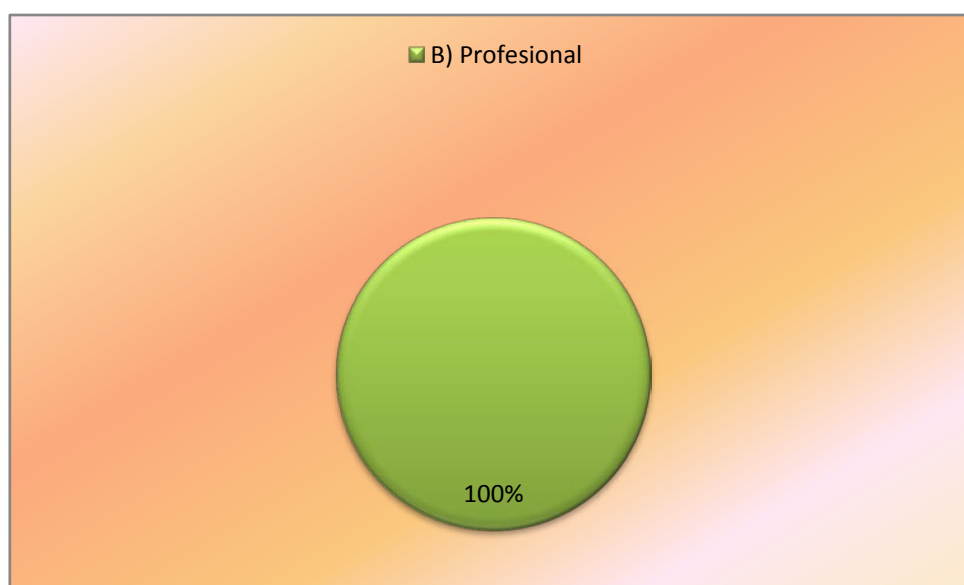
**TABLA No. 5**  
**ESCOLARIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Profesional</b>	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Según el resultado obtenido de las preguntas al personal directivo encuestado, para determinar su escolaridad, el 100% es profesional. Los resultados arrojados indican que todos los directivos de la organización son profesionales y por ende, la empresa está dirigida totalmente por profesionales capacitados.

**GRÁFICO No. 5**



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

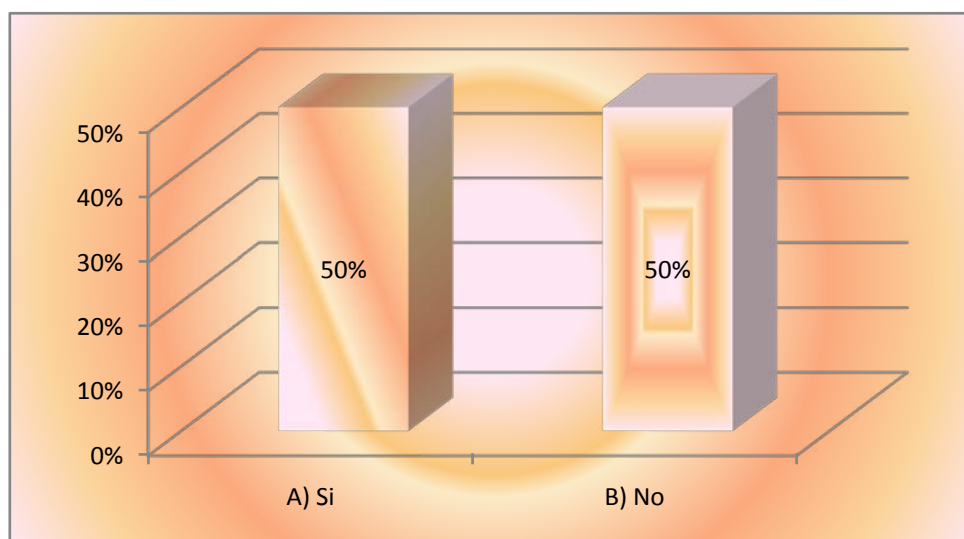
**TABLA No. 6**

**¿Cree usted que la rotación del personal incide directamente en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>A) Si</b>	3	50%
<b>B) No</b>	3	50%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Según los empleados directivos opinaron sobre la incidencia de la rotación del personal sobre la pérdida del conocimiento operativo, el 50% respondió que si tiene incidencia y el resto 50% dijo que no tiene. Los resultados muestran que la mitad de los encuestados tienen opiniones divididas, es decir, el 50% opina que no incide y el otro 50% opina que si incide.

**GRÁFICO No. 6**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

TABLA No. 7

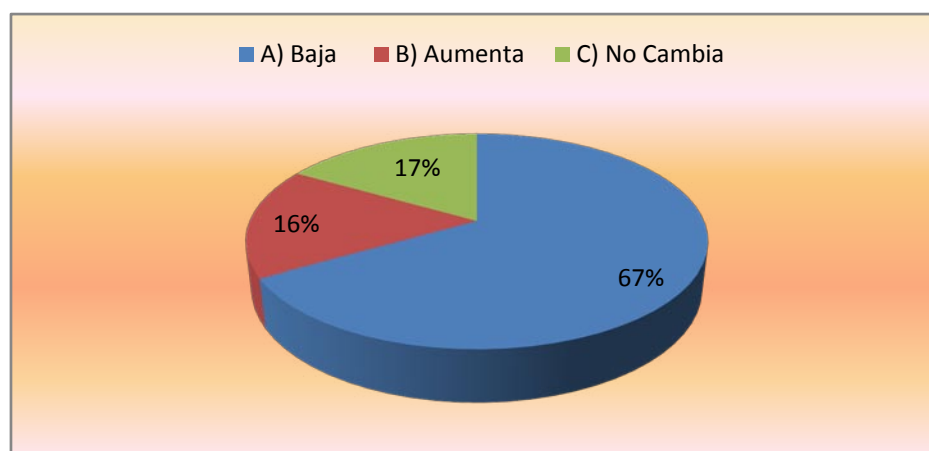
**¿Qué sucede con la productividad del Proceso Administrativo en CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Baja</b>	4	67%
<b>B) Aumenta</b>	1	17%
<b>C) No Cambia</b>	1	16%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Realizando la pregunta al personal directivo sobre el estado de la productividad cuando se pierde el conocimiento operativo, el 67% respondió que Baja, el 17% dijo que aumenta y el 16% dijo que no cambia. Los resultados muestran que más del 60% de los directivos encuestado son de opinión de que la productividad del proceso administrativo baja cuando se pierde el conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 7



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

TABLA No. 8

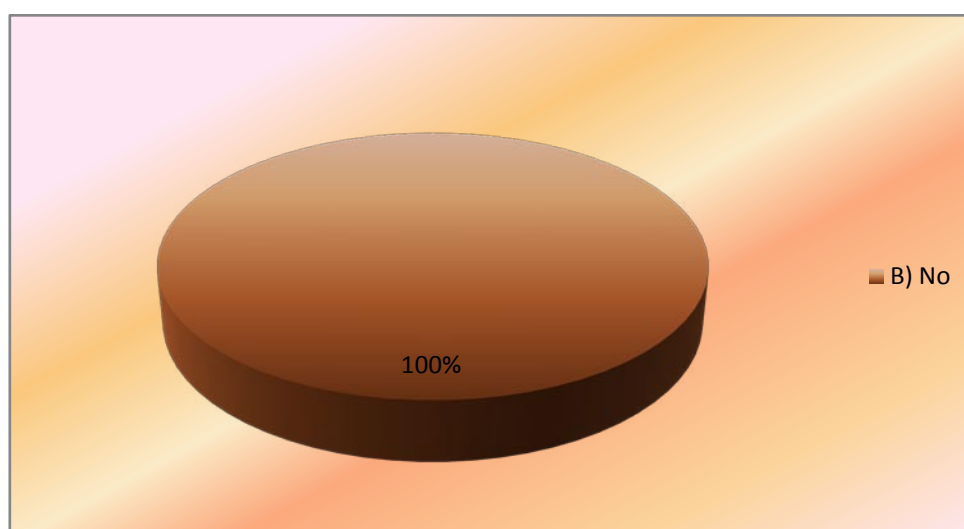
**¿Sabe usted, si existen procedimientos en CENTU para contabilizar el Capital Intelectual?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A)NO</b>	6	100%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Según respuesta de los directivos encuestados, sobre si conocen procedimientos para contabilizar el capital intelectual, el 100% respondió que no saben. Los resultados indican que el 100% de los directivos encuestados no conoce si hay procedimientos en CENTU para contabilizar el Capital Intelectual o Humano.

GRÁFICO No. 8



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

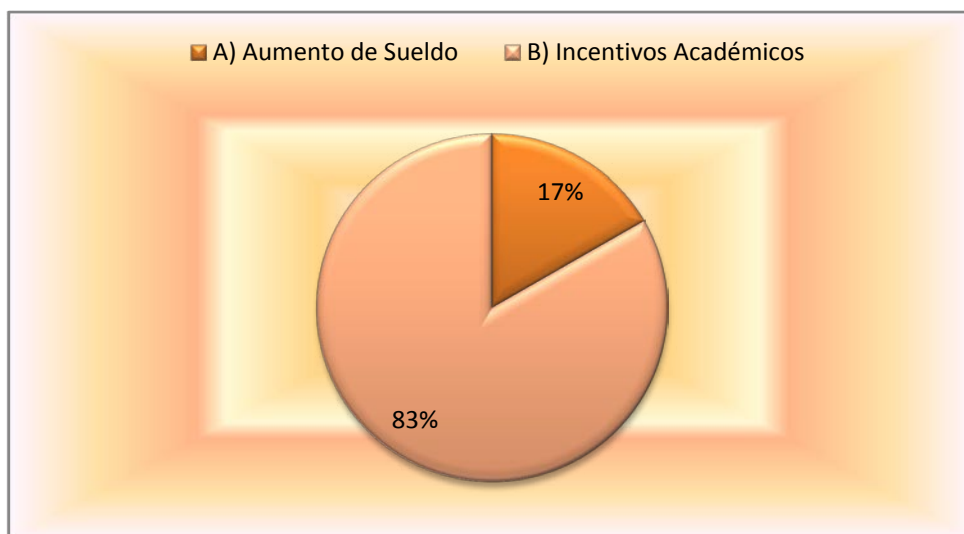
**TABLA No. 9**

**¿Con cuál de las siguientes opciones, usted se motivaría para continuar trabajando en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Aumento de Sueldo</b>	1	17%
<b>B) Incentivos Académicos</b>	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Cuando se le preguntó a los directivos con cual opción se motivarían para seguir trabajando en CENTU, el 83% respondió que con Incentivos Académicos y el 17% con Aumento de Sueldo. Los resultados muestran que la mayoría de los directivos prefieren incentivos académicos como motivación para permanecer trabajando en la Institución.

**GRÁFICO No. 9**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina

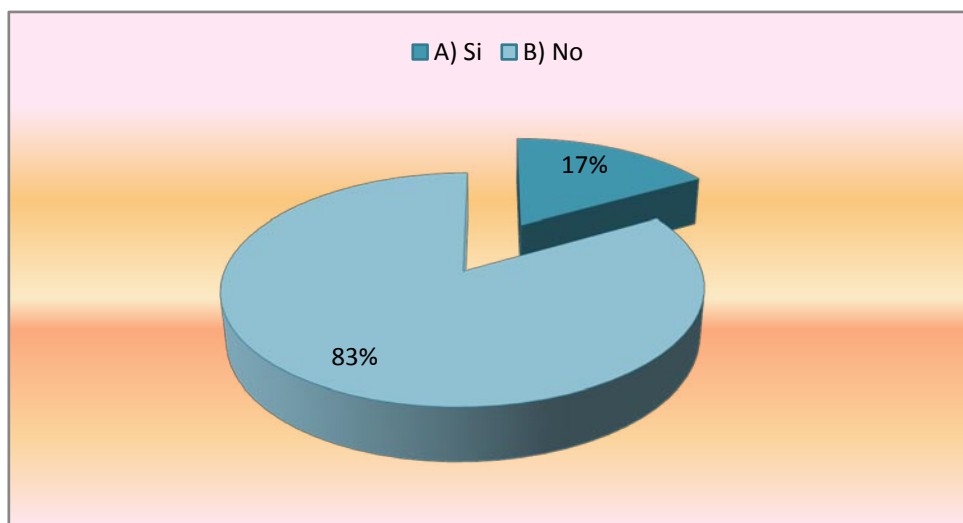
**TABLA No. 10**

**¿Conoce usted algún procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo, cuando despiden un empleado?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
<b>A) Si</b>	1	17%
<b>B) No</b>	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina

Al preguntarles a los directivos encuestados, si conoce un procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo cuando se despide un empleado, el 83% respondió que no y el 17% respondió que sí. Los resultados exponen que la mayoría de los directivos no conocen procedimientos en CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo.

**GRÁFICO No. 10**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina

TABLA No. 11

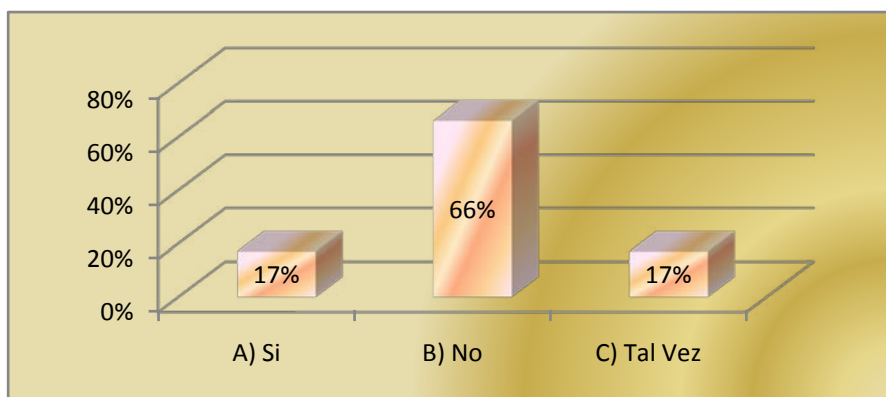
**¿Cree usted que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	1	17%
<b>B) No</b>	4	66%
<b>C) Tal Vez</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Realizando la pregunta al personal directivo encuestado, sobre si CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de sus empleados, el 66% respondió que no, el 17% dijo que tal vez y el 17% restante dijo que sí. Los resultados del análisis de los datos arrojan que más del 60% entiende que CENTU no emplea su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo.

GRÁFICO No. 11



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

TABLA No. 12

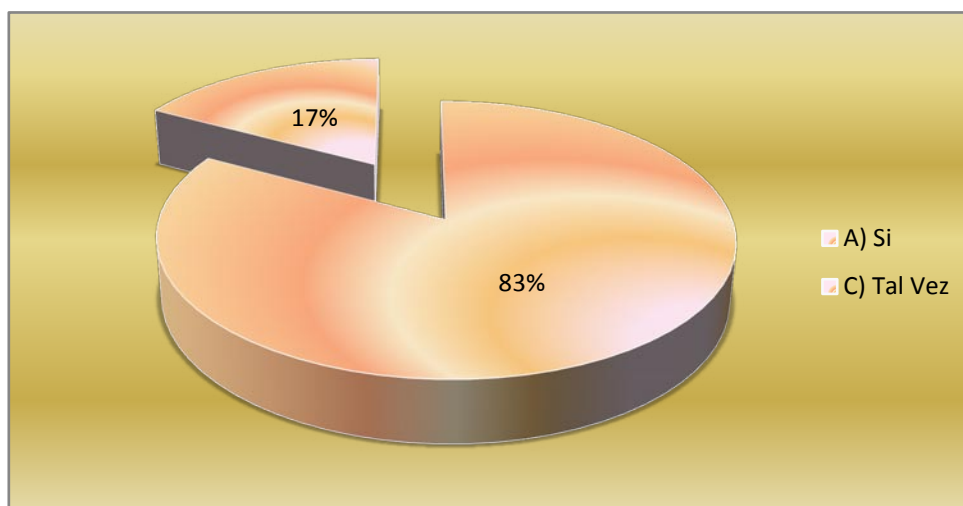
**¿Usted utilizaría las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	5	83%
<b>B) Tal Vez</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Según pregunta realizada al personal directivo, si utilizarían las NTIC's para aumentar su productividad en CENTU, el 83% de los encuestados respondió que sí y el 17% dijo que Tal Vez. El análisis de los datos indica que la mayoría de los directivos están en la disposición de utilizar las NTIC's para aumentar la productividad en el proceso administrativo de CENTU.

GRÁFICO No. 12



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.



TABLA No. 13

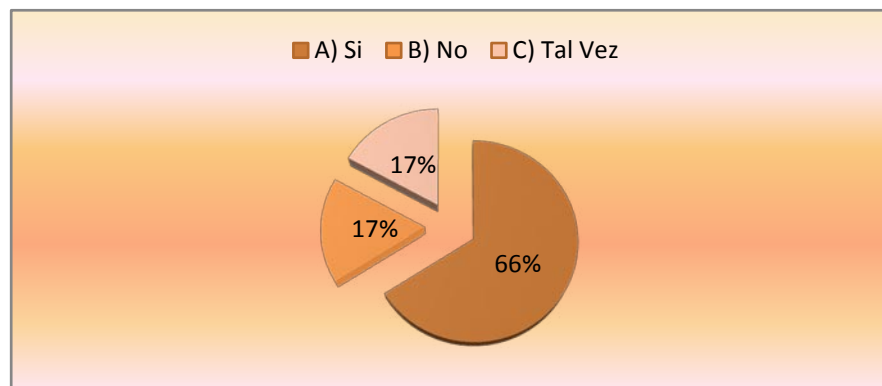
**¿Estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	4	66%
<b>B) No</b>	1	17%
<b>C) Tal Vez</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina

Realizando la pregunta a los directivos, sobre si estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo, el 66% respondió que sí, el 17% dijo que Tal Vez y el 17% restante dijo que no. El análisis de los datos arroja un resultado de que la mayor parte de los directivos están dispuestos a modificar su conducta para la implementación de la gestión del conocimiento en la Institución.

GRÁFICO No. 13



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

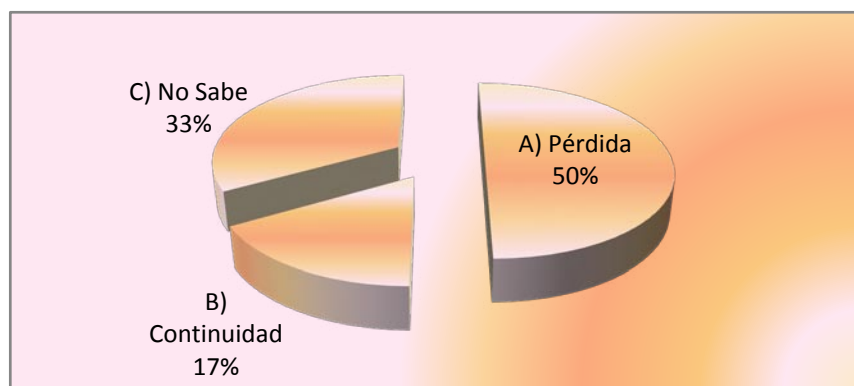
**TABLA No. 14**

**¿Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Pérdida</b>	3	50%
<b>B) Continuidad</b>	1	17%
<b>C) No Sabe</b>	2	33%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Según la pregunta a los directivos, sobre Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo, el 50% respondió que pérdida, el 33% no sabe y el 17% restante dijo que continuidad. Al obtener los resultados, los datos indican que la mitad de los directivos encuestados opinó que la pérdida del conocimiento es una consecuencia directa de la rotación del personal en CENTU.

**GRÁFICO No. 14**

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

TABLA No. 15

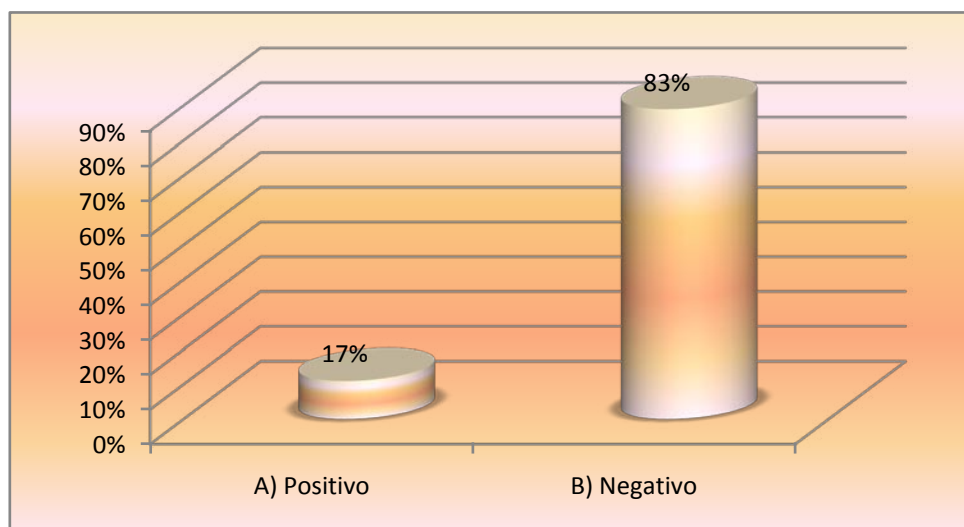
**¿Cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Positivo</b>	1	17%
<b>B) Negativo</b>	5	83%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina

Al realizar la pregunta a los directivos, sobre cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo, el 83% respondió que negativo, el 17% dijo que Positivo. Los resultados del análisis de los datos sobre el impacto en la productividad del proceso administrativo de CENTU la mayor parte de los directivos respondió que era negativo.

GRÁFICO No. 15



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

TABLA No. 16

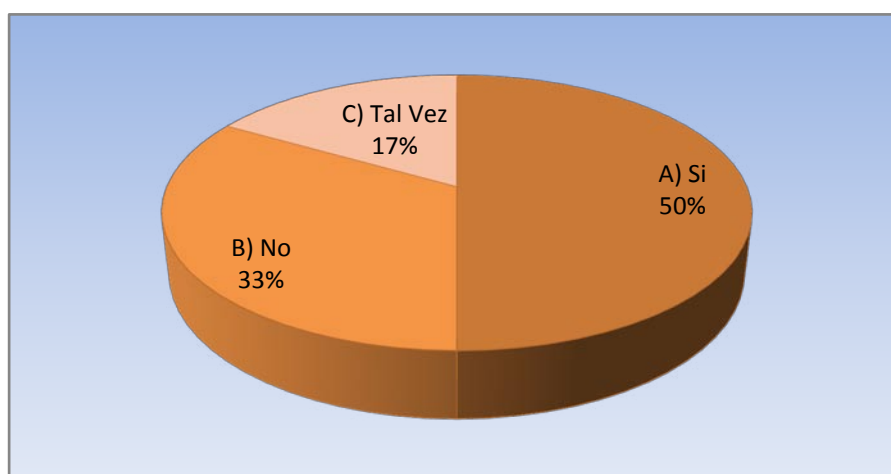
**¿Cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	3	50%
<b>B) No</b>	2	33%
<b>C) Tal Vez</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el Recinto de Los Mina

Cuando realizamos la pregunta a los directivos, sobre si cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual, el 50% respondió que sí, el 33% dijo que no y el 17% que tal vez. Los resultados de la investigación arrojaron que más del 65% de los directivos encuestados dijeron que el valor de CENTU como organización crecería en el mercado si contabiliza el Capital Intelectual.

GRÁFICO No. 16



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del recinto Principal y el recinto de Los Mina

TABLA No. 17

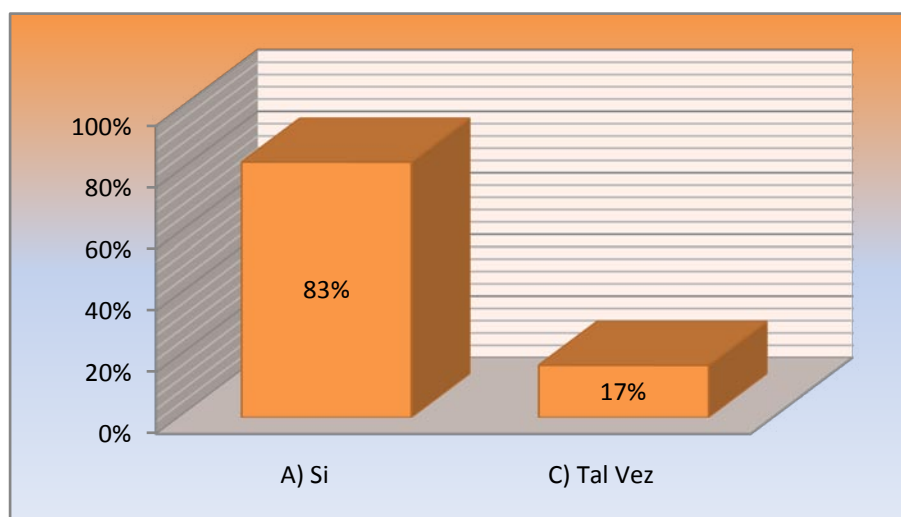
**¿Si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU?**

Alternativas	Frecuencia	Porciento
<b>A) Si</b>	5	83%
<b>B) Tal Vez</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Según la pregunta realizada a los directivos, sobre si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU, el 83% respondió que sí y el 17% dijo que tal vez. Los resultados muestran que la mayoría de los directivos se quedarían trabajando en la empresa si los motivan con incentivos.

GRÁFICO No. 17



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina

TABLA No. 18

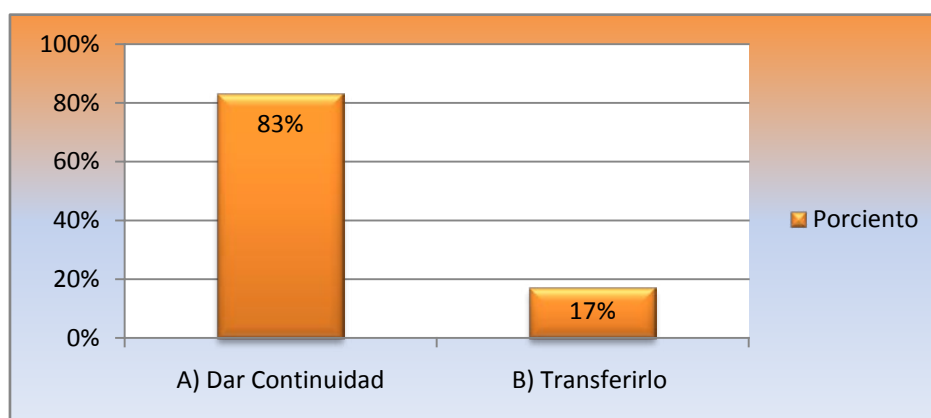
**¿Cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Dar Continuidad</b>	5	83%
<b>B) Transferirlo</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina

Al realizar la pregunta a los directivos, sobre cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 83% respondió dar continuidad y el 17% dijo que transferirlo. La mayoría de los directivos, según los resultados obtenidos, opinaron que se debe dar continuidad al conocimiento operativo antes de cancelar a un empleado.

GRÁFICO No. 18



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

TABLA No. 19

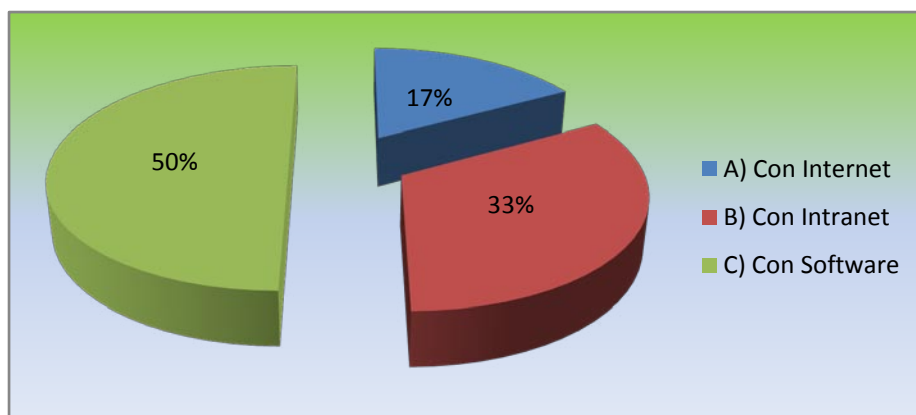
**¿Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Con Internet</b>	1	17%
<b>B) Con Intranet</b>	2	33%
<b>C) Con Software</b>	3	50%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Cuando se le preguntó a los directivos, sobre Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados, el 50% respondió que con Software, el 33% con Intranet y el 17% con Internet. Los datos arrojados como resultado, definen que la mayoría prefiere emplear la plataforma tecnología con Intranet y con Software.

GRÁFICO No. 19



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina

TABLA No. 20

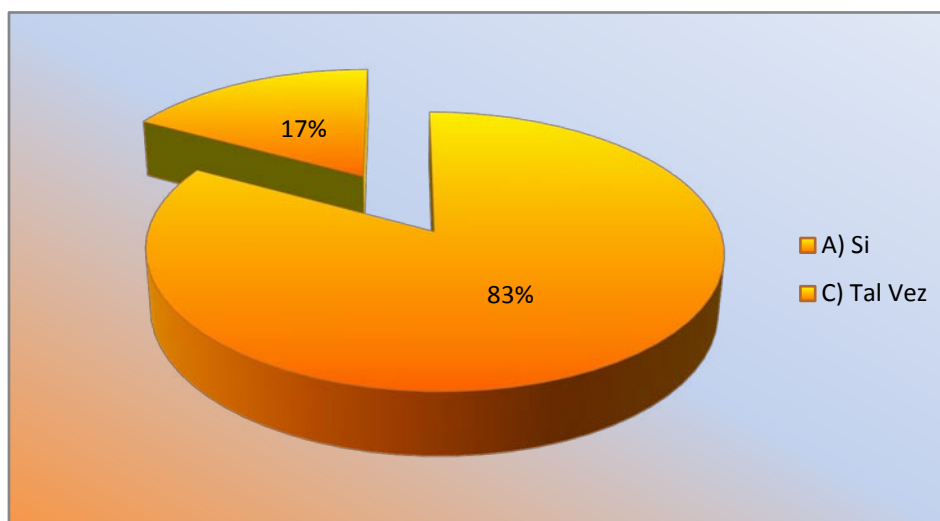
**¿El proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's)?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	5	83%
<b>B) Tal Vez</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Al preguntarles a los directivos, sobre si el proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's), el 83% respondió que sí y el 17% restante respondió que tal vez. Los resultados del estudio indican que más del 80% de los directivos están de acuerdo en implementar las NTIC's para ser más eficientes y más productivos.

GRÁFICO No. 20



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina.



TABLA No. 21

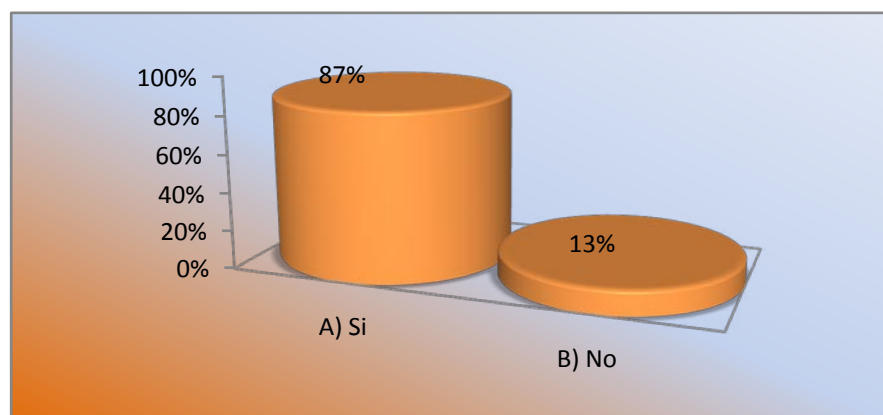
**¿Cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado?**

Alternativas	Frecuencia	Por ciento
<b>A) Si</b>	5	83%
<b>B) No</b>	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina.

Según la pregunta realizada a los directivos, sobre si cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado, el 87% respondió que sí y el 13% restante respondió que no. Los datos analizados y obtenido el resultado sobre los mismos, muestran que la mayoría de los directivos están dispuestos a cambiar su conducta para implementar la administración del conocimiento en la Institución.

GRÁFICO No. 21



**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal directivo del Centro de Tecnología Universal CENTU del Recinto Principal y el Recinto de Los Mina

#### **4.4.-. Análisis e interpretación de los resultados**

Los resultados de la investigación “Incidencia de la Administración del Conocimiento sobre la Productividad del Proceso Administrativo en CENTU, nos indican el fiel cumplimiento de los principales objetivos del estudio, los cuales clasificamos a continuación:

- La mayor parte de los encuestados (docentes, administrativos y directivos) opinaron que la rotación del personal en la organización tiene una alta incidencia en la pérdida del conocimiento operativo, causa ésta que impacta negativamente sobre la productividad del proceso administrativo, dejando como consecuencia la disminución de ganancias, pérdida del valor de la empresa en el mercado, altos costos de operación, disminución de ventajas competitivas frente a otras organizaciones del mismo ramo, entre otras
- Contabilizar el Conocimiento Operativo como Capital Intelectual o Humano, en su mayoría los encuestados expresaron no conocer procedimientos para ello, pero que están de acuerdo con la implementación de procedimientos para contabilizar los mismos, con la finalidad de aumentar el valor de la empresa en el mercado y ser más competitivos
- Una de las principales razones para los empleados quedarse trabajando en la Institución, fue la de motivarlos a través de incentivos monetarios y académicos, tales como: Aumentos de sueldos, talleres, seminarios, actualizaciones, entre otros. Esto le da seguridad a la empresa de una permanencia del trabajador y por ende, aumento del conocimiento operativo y de la productividad en el proceso administrativo
- Al analizar la infraestructura tecnológica que posee la institución, la mayoría opinaron que están de acuerdo en que CENTU no la emplea a cabalidad y están dispuestos a utilizarlas a través de un Software e Internet conjuntamente con la Implementación de las NTIC's para aumentar la productividad del proceso administrativo de la organización
- Se determinó que la mayor parte de los docentes, directivos y administrativos, están dispuestos a cambiar su conducta y su forma de trabajar con la finalidad de implementar la Gestión (administración) del Conocimiento en la Institución,

porque evaluaron los beneficios que pueden obtener tanto ellos como la organización, para ser más competitivos y adquirir mayores beneficios personales, profesionales e institucionales

Analizando el resultado del objetivo general de la investigación, se puede destacar que la excelente utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para implementar la Administración del Conocimiento en el Proceso Administrativo de la organización, dará como resultado un aumento de la productividad, mayores ventajas competitivas frente a otras organizaciones y satisfacción del cliente interno y externo de la organización hasta el resto de la permanencia de la empresa en el mercado.

## **CONCLUSIONES**

## **Objetivo Específico No. 1**

### **Verificar la incidencia de la rotación del personal en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU**

Al ser los docentes cuestionados sobre la incidencia de la rotación del personal en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU, el 52% resaltó que no tiene incidencia, mientras que el 24% dijo que sí y el otro restante 24% opinó que tal vez tenga incidencia, por lo que se deduce que los docentes tienen conocimiento de que al rotar a los empleados se pierde el conocimiento operativo.

En cuanto a las consecuencias que pueden generar la rotación del personal con relación a la pérdida del conocimiento operativo, el 50% de los docentes opinó que se le debe dar continuidad al conocimiento operativo, el 26% dijo que se pierde y el 24% comentó que no sabe, por lo que se indujo que hay que darle continuidad al conocimiento antes de despedir un empleado.

Con relación al personal administrativo encuestado, acerca de la incidencia de la rotación del personal en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU, el 46% respondió que si tiene incidencia, el 33% dijo que no y el 22% dijo que tal vez tenga incidencia, por lo que se deduce que los administrativos tienen conocimiento de que al rotar a los empleados se pierde el conocimiento operativo.

Al momento de abordar al personal administrativo sobre las consecuencias que pueden generar la pérdida del conocimiento operativo, el 63% opinó que se pierde el conocimiento operativo, el 20% dijo que dar continuidad y el 17% no sabe, por lo que se indujo que hay que darle continuidad al conocimiento antes de despedir un empleado.

El personal directivo, al ser abordado sobre la incidencia de la rotación del personal sobre la pérdida del conocimiento operativo en CENTU, resaltó el 50% que sí tiene incidencia y el otro 50% dijo que no, por lo que se deduce que los directivos tengan conocimiento de que al rotar a los empleados se pierde el conocimiento operativo.

Cuando cuestionamos a los directivos de CENTU sobre cuáles consecuencias pueden generar la rotación del personal sobre la pérdida del conocimiento operativo, el 50% dijo que dar continuidad, el 33% no sabe si tiene consecuencias y el 17% opinó que se pierde, por lo que se indujo que hay que darle continuidad al conocimiento antes de despedir un empleado.

## **Objetivo Específico No. 2.**

### **Determinar el impacto de la pérdida del conocimiento operativo sobre la productividad del proceso administrativo en CENTU**

Cuando cuestionamos a los docentes sobre que sucede con la productividad del proceso administrativo en CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo, el 96% resaltó que baja, el 2% que aumenta y el 2% que no cambia, por lo que se concluye que al perderse el conocimiento operativo, la productividad del proceso administrativo baja.

En cuanto al impacto que tiene la pérdida del conocimiento operativo sobre la productividad del proceso administrativo, el 93% de los docentes encuestados dijo que negativo y el 7% positivo, por lo que se deduce que cuando se pierde el conocimiento operativo, el impacto que causa sobre la productividad del proceso administrativo en CENTU es negativo.

Al ser el personal administrativo encuestado, acerca del cambio que se da en la productividad del proceso administrativo de CENTU, cuando se pierde el conocimiento operativo, el 87% dijo que baja y el 13% opinó que no cambia, por lo que se concluye que al perderse el conocimiento operativo, la productividad del proceso administrativo baja.

Al momento de abordar al personal administrativo sobre el impacto en la productividad del proceso administrativo de CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo, el 89% respondió que negativo mientras que el 11% dijo que positivo, por lo que se

concluye que cuando se pierde el conocimiento operativo, el impacto que causa sobre la productividad del proceso administrativo en CENTU es negativo.

El personal directivo, al ser abordado sobre que sucede con la productividad del proceso administrativo en CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo, resaltó el 67% que baja, el 17% dijo que aumenta y el 16% que no cambia, por lo que se concluye que al perderse el conocimiento operativo, la productividad del proceso administrativo baja.

Cuestionados los directivos de CENTU sobre cuál es el impacto que tiene la pérdida del conocimiento operativo sobre la productividad del proceso administrativo, el 83% dijo que es negativo y el 17% que positivo, por lo que se deduce que cuando se pierde el conocimiento operativo, el impacto que causa sobre la productividad del proceso administrativo en CENTU es negativo.

### **Objetivo Específico No. 3**

#### **Establecer la Contabilización (registro contable) del conocimiento operativo como capital intelectual en CENTU**

Cuando cuestionamos a los docentes sobre si conocen procedimientos para contabilizar el capital intelectual en CENTU, el 78% dijo que no y el 22% manifestó que sí, lo que nos indica que no existen procedimientos en la organización para cuantificar el conocimiento operativo como capital intelectual.

En cuanto al crecimiento del Valor de CENTU en el mercado, al contabilizar el Capital intelectual, el 87% de los docentes opinaron que crecería, el 2% dijo que no y el 11% comentó que tal vez, lo que nos muestra que si se contabiliza el capital intelectual, el valor de la empresa sube en el mercado.

Al cuestionar al personal administrativo sobre si conocen procedimientos para contabilizar el capital intelectual en CENTU, el 85% dijo que no y el 15% manifestó que si, lo que nos expone que no existen procedimientos en la organización para cuantificar el conocimiento operativo como capital intelectual.

Al cuestionar al personal administrativo en cuanto al crecimiento del valor de CENTU en el mercado, al contabilizar el capital intelectual, el 72% opinó que crecería, el 15% dijo que no y el 13% comentó que tal vez, lo que nos muestra que si se contabiliza el capital intelectual, el valor de la empresa sube en el mercado.

Al abordar al personal directivo con relación a si conocen procedimientos para contabilizar el capital intelectual en CENTU, el 100% de los encuestados dijo que no, lo que nos expone que no existen procedimientos en la organización para cuantificar el conocimiento operativo como capital intelectual.

En cuanto al crecimiento del Valor de CENTU en el mercado, al contabilizar el Capital intelectual, el 50% de los directivos opinaron que crecería, el 33% dijo que no y el 17% comentó que tal vez, lo que nos revela que si se contabiliza el capital intelectual, el valor de la empresa sube en el mercado.

#### **Objetivo Específico No. 4**

##### **Señalar estrategias motivacionales para la permanencia de los empleados en CENTU**

Al cuestionar a los docentes sobre con cuales opciones (económicas o académicas) se motivaría para quedarse trabajando en CENTU, el 65% resaltaron que con aumento de sueldo, el 35% con incentivos académicos, lo que nos dice que el personal prefiere un aumento de sueldo, para quedarse trabajando en CENTU.

En cuanto a si se quedarían trabajando en CENTU al ser motivados, los docentes opinaron, el 87% que si se quedaría y el 13% que no, lo que nos mide que si se motivan a los empleados, se quedarían trabajando en CENTU.

Cuando se cuestionó al personal administrativo sobre con cuales opciones (económicas o académicas) se motivaría para quedarse en CENTU trabajando, el 85% resaltaron que con aumento de sueldo, el 15% con incentivos académicos, lo que nos



dice que el personal prefiere un aumento de sueldo, para quedarse trabajando en CENTU.

Al preguntarle al personal administrativo si se quedarían trabajando en CENTU al ser motivados, ellos opinaron, el 63% que sí se quedaría y el 37% que no, los que nos mide que si se motivan a los empleados, se quedarían trabajando en CENTU.

Se cuestionó al personal directivo sobre con cuales motivaciones (económicas o académicas) se motivaría para quedarse en CENTU trabajando, el 83% resaltaron que con incentivos académicos y el 17% con aumento de sueldo, lo que nos revela que el personal prefiere incentivos académicos, para quedarse trabajando en CENTU. En relación al personal directivo encuestado, sobre si se quedarían trabajando en CENTU al ser motivados, ellos opinaron, el 83% que sí se quedaría y el 17% que no, los que nos destaca que si se motivan a los empleados, se quedarían trabajando en CENTU.

### **Objetivo Específico No. 5**

#### **Determinar estrategias al momento de cancelar un empleado, para evitar la pérdida de su conocimiento operativo**

Al cuestionar a los docentes sobre si conoce algún procedimiento que utilice CENTU para evitar que se pierda el conocimiento cuando se despide un empleado, el 96% resaltaron que no y el 4% que sí, por lo que se concluye que la mayoría absoluta de los docentes no conocen procedimientos para evitar la pérdida del conocimiento a la hora de despedir un empleado.

Realizada la pregunta a los docentes, sobre cuál de las siguientes opciones usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 80% respondió que dar continuidad y el otro 20% restante dijo que transferirlo, por lo que se deduce que en la mayoría de los docentes, se prefiere dar continuidad al conocimiento antes de despedir un empleado.

Cuando cuestionamos al personal administrativo sobre si conoce algún procedimiento que utilice CENTU para evitar que se pierda el conocimiento cuando se despide un empleado, el 93% resaltaron que no y el 7% que sí, por lo que se concluye que la mayoría absoluta del personal administrativo no conocen procedimientos para evitar la pérdida del conocimiento a la hora de despedir un empleado.

Preguntándole al personal administrativo, sobre cuál de las siguientes opciones usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 74% respondió que dar continuidad y el otro 26% restante dijo que transferirlo, por lo que se induce que en la mayoría del personal administrativo, prefiere dar continuidad al conocimiento antes de despedir un empleado.

Al cuestionar a los directivos sobre si conoce algún procedimiento que utilice CENTU para evitar que se pierda el conocimiento cuando se despide un empleado, el 83% resaltaron que no y el 17% que sí, por lo que se concluye que la mayoría de los directivos no conocen procedimientos para evitar la pérdida del conocimiento a la hora de despedir un empleado.

Realizada la pregunta a los directivos, sobre cuál de las siguientes opciones usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 83% respondió que dar continuidad y el otro 17% restante dijo que transferirlo, por lo que se deduce que en la mayoría de los directivos, prefiere dar continuidad al conocimiento antes de despedir un empleado.

### **Objetivo Específico No. 6**

#### **Evaluar la implementación de la infraestructura tecnológica de CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo**

Al cuestionar a los docentes sobre si sabe que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento, el 41% dijo que tal vez, el 37% dijo que sí y el 22% respondió que no, por lo que se deduce que la mayoría de los docentes

opina que CENTU no utiliza su plataforma tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de sus empleados.

Realizada la pregunta a los docentes, sobre como implementaría la plataforma tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 46% respondió que con Software, el 37% con Internet y el 17% con Intranet, por lo que se deduce que los docentes, prefieren implementar o utilizar un Software para evitar la pérdida del conocimiento operativo en CENTU.

Cuando preguntamos al personal Administrativo sobre si sabe que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento, el 63% dijo que no, el 24% dijo que tal vez y el 13% respondió que sí, por lo que se deduce que la mayoría de los administrativos opinan que CENTU no utiliza su plataforma tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de sus empleados.

Preguntándole a los administrativos, sobre como implementaría la plataforma tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 50% respondió que con Internet, el 35% con Software y el 15% con Intranet, por lo que se revela que los administrativos, prefieren implementar o utilizar el Internet para evitar la pérdida del conocimiento operativo en CENTU.

Se hizo la pregunta al personal Directivo sobre si sabe que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento, el 66% dijo que no, el 17% dijo que tal vez y el 17% respondió que si, por lo que se induce que la mayoría de los directivos opina que CENTU no utiliza su plataforma tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de sus empleados.

Abordando a los directivos, sobre como implementarían la plataforma tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 50% respondió que con Software, el 33% con Intranet y el 17% con Internet, por lo que se confirma que los directivos, prefieren implementar o utilizar un Software para evitar la pérdida del conocimiento operativo en CENTU.

### **Objetivo Específico No. 7**

#### **Establecer el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) en el proceso administrativo para aumentar la productividad**

Cuando cuestionamos a los docentes si utilizarían las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU, el 87% dijo que sí y el 13% que tal vez, por lo que se induce que la mayoría de los docentes utilizaría las NTIC's para aumentar su productividad en la organización.

Al realizar la pregunta a los docentes, sobre si el proceso administrativo sería más eficiente y productivo si emplearan las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's), el 83% respondió que sí y el 17% que tal vez, por lo que se concluye que los docentes, desean implementar las NTIC's en el proceso administrativo para aumentar su productividad.

Cuestionando a los administrativos si utilizaría las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU, el 83% dijo que sí y el 17% que tal vez, por lo que se indujo que la mayoría de los administrativos utilizaría las NTIC's para aumentar su productividad en la organización.

Realizando la pregunta a los administrativos, sobre si el proceso administrativo sería más eficiente y productivo si emplearan las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's), el 83% respondió que sí y el 17% que tal vez, por lo que se deduce que los administrativos, desean implementar las NTIC's en el proceso administrativo para aumentar su productividad

Al preguntarle a los directivos sobre si utilizaría las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU, el 83% dijo que sí y el 17% que tal vez, por lo que se induce que la mayoría de los directivos utilizaría las NTIC's para aumentar su productividad en la organización.

Cuando realizamos la pregunta a los directivos, sobre si el proceso administrativo sería más eficiente y productivo si emplearan las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's), el 83% respondió que sí y el 17% que tal vez, por lo que se

deduce que los directivos, desean implementar las NTIC's en el proceso administrativo para aumentar su productividad.

### **Objetivo Específico No. 8**

#### **Evaluar la cultura organizacional de CENTU, para la implementación de la Administración del Conocimiento**

Cuando cuestionamos a los docentes sobre si estaría dispuesto a cambiar su conducta y la forma de realizar su trabajo en CENTU, para implementar la Administración del Conocimiento, el 76% dijo que sí el 22% que tal vez y el 2% que no, por lo que se deduce que la mayoría de los docentes está dispuesto a cambiar su forma de trabajar empleando la Gestión del conocimiento.

Al realizar la pregunta a los docentes, sobre si cree que la Alta Gerencia de CENTU estaría dispuesta a cambiar su cultura organizacional para implementar la administración del conocimiento y ser más competitiva en el mercado, el 89% respondió que sí y el 11% que no, por lo que se deduce que los docentes, creen que la Alta Gerencia cambiaría su cultura organizacional para adaptarse a los nuevos tiempos.

Al ser entrevistados los administrativos sobre si estarían dispuesto a cambiar su conducta y la forma de realizar su trabajo en CENTU, para implementar la Administración del Conocimiento, el 80% dijo que sí, el 15% que tal vez y el 5% que no, por lo que se deduce que la mayoría de los administrativos está dispuesto a cambiar su forma de trabajar empleando la Gestión del conocimiento.

Realizando la pregunta a los administrativos, sobre si cree que la Alta Gerencia de CENTU estaría dispuesta a cambiar su cultura organizacional para implementar la administración del conocimiento y ser más competitiva en el mercado, el 87% respondió que sí y el 13% que no, por lo que se deduce que los administrativos, creen que la Alta Gerencia cambiaría su cultura organizacional para adaptarse a los nuevos tiempos.

Entrevistando a los Directivos y cuestionarlos sobre si estarían dispuestos a cambiar su conducta y la forma de realizar su trabajo en CENTU, para implementar la Administración del Conocimiento, el 66% dijo que sí, el 17% que tal vez y el 17% que no, por lo que se deduce que la mayoría de los directivos están dispuestos a cambiar su forma de trabajar empleando la Gestión del conocimiento.

Interrogando a los directivos, sobre si cree que la Alta Gerencia de CENTU estaría dispuesta a cambiar su cultura organizacional para implementar la administración del conocimiento y ser más competitiva en el mercado, el 83% respondió que sí y el 17% que no, por lo que se deduce que los directivos, creen que la Alta Gerencia cambiaría su cultura organizacional para adaptarse a los nuevos tiempos.

### **Objetivo General**

#### **Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “Knowledge Management” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal**

Para lograr el objetivo principal del estudio, se tomaron en cuenta todas las variables que influyen directamente sobre el tema, además se incluyeron todos los objetivos específicos de la investigación. Con relación a la incidencia de la rotación del personal en la pérdida del conocimiento operativo el 49% de los empleados dijo que tiene incidencia, el 31% que no y el 20% que tal vez.

Cuando se indagó con los empleados de CENTU sobre cuál es el impacto de la pérdida del conocimiento sobre la productividad del proceso administrativo, el 94% dijo que negativo y el 6% positivo. A la pregunta de que si existen procedimientos para contabilizar el conocimiento operativo como Capital Intelectual, el 88% dijo que no mientras que el 12% dijo que sí.

En el instante de preguntarles a los empleados cuales estrategias motivacionales les gustaría que se implementaran en CENTU para quedarse trabajando el 78% dijo que aumento de sueldo y el 22% incentivos académicos.

Cuando se le preguntó a los empleados sobre las estrategias que se deben implementar antes de cancelar un trabajador para que no se pierda el conocimiento operativo, el 80% respondió que dar continuidad y el 20% respondió que transferirlo.

Al cuestionar a los empleados para determinar si CENTU utiliza su plataforma informática para evitar la pérdida del conocimiento operativo, el 40% respondió que tal vez, el 37% dijo que sí y el 23% dijo que no. Los empleados encuestados sobre establecer las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en el proceso administrativo para aumentar la productividad, respondieron el 87% que sí y el 13% que tal vez.

Al indagar sobre cambiar la cultura organizacional de CENTU para implementar la administración del conocimiento y aumentar el valor del CENTU en el Mercado, los empleados respondieron en un 80% que sí, el 16% que tal vez y el 4% que no.

## RECOMENDACIONES



Revisadas las conclusiones, considerando las debilidades (oportunidades de mejoras) detectadas en la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se le sugiere a los Directivos reducir al mínimo la rotación del personal, para evitar la pérdida del conocimiento operativo / organizacional y por ende, aumentar la productividad del proceso administrativo en la Institución.
- Se le sugiere a la Administración de la Institución, establecer procedimientos para contabilizar el conocimiento operativo como Capital Intelectual, y aumentar el valor de la empresa en el mercado y ser más competitiva.
- Se le sugiere a los Directivos de la organización, definir estrategias motivacionales (aumento de salarios o incentivos académicos) para que los empleados se mantengan laborando en CENTU y no se tengan que ir a otra institución.
- Se les sugiere a la Administración Implementar la plataforma informática y el uso de las NTIC's de CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo a través de un Software y la Internet y aumentar la productividad del proceso administrativo.
- Se le sugiere a los docentes, directivos y administrativos modificar la Cultura Organizacional a través de la Implementación de la Administración del Conocimiento.

## **APÉNDICES**

## **APÉNDICE A**

### **Antecedentes de Investigaciones**

## **ÍNDICE DE LA INVESTIGACIÓN NÚMERO 1**

### **I. INTRODUCCIÓN**

#### 1.1. Definición del problema

##### 1.1.1. Diagnóstico, pronóstico y control

##### 1.1.2. Pregunta General

##### 1.1.3. Pregunta específica.

#### 1.2. Objetivos de la investigación

##### 1.2.1. General

##### 1.2.2. Específicos

#### 1.3. Justificación

##### 1.3.1. Académica

##### 1.3.2. Institucional

### **II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

#### 2.1. Premisas teóricas

#### 2.2. Definiciones

#### 2.3. Identificación de variables esquema de relación y operacionalización.

### **III. METODOLOGÍA**

#### 3.1. Tipo de Investigación

#### 3.2. Definición población objeto de estudio

#### 3.3. Diseño específico de la investigación

#### 3.4. Matriz metodológica.

### **IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.**

#### 4.1. La globalización y los RR. HH.

##### 4.1.1. El proceso de la Globalización.

##### 4.1.2. Influencia de los RR. HH.

#### 4.2. Nuevas tendencias relacionadas a los RR. HH.

##### 4.2.1. Capital Intelectual.

##### 4.2.1.1. Herramientas de medición.

4.2.1.2. Descomposición del capital intelectual.

4.2.2. Competencia Global

4.2.2.1. La competencia en el enfoque sistemático.

4.2.3. El conocimiento

4.2.3.1. Nuevos paradigmas, reglas de juego y pensamiento empresarial.

4.2.3.2. Organización Inteligente

4.2.3.3. Competencias

4.2.4. La gerencia del Conocimiento.

4.2.4.1. Objetivos de la Gestión del Conocimiento.

4.2.4.2. Actividades de la Gestión del Conocimiento.

4.2.4.3. Importancia de la Gestión del Conocimiento.

4.2.4.4. Principios de la Gestión del Conocimiento.

4.2.4.5. Sociedad de la Gestión del Conocimiento.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

## **ÍNDICE DE LA INVESTIGACIÓN NÚMERO 2**

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

Antecedentes

Planteamiento del problema

Justificación del estudio

Marco conceptual teórico

Preguntas de investigación

Objetivos

Variables y Glosario.

## **CAPÍTULO II. REVISIÓN LITERARIA**

Trasfondo histórico

Estudios realizados

Modelo de Gestión del conocimiento KPMG Consulting

Modelo Andersen

Proceso creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi)

Modelo Intelec

Limitaciones de la Aplicación de la G.C.

Principios de la G. C.

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Introducción

Descripción del instrumento de investigación

Descripción de la muestra.

Procedimientos

Análisis estadísticos

Importancia del Estudio.

### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

Introducción.

Tabla No. 1

Tabla No. 2

### **CAPÍTULO V. DISCUSIÓN**

Introducción

Conclusiones

Limitaciones de estudio

Recomendaciones de estudio.

### **REFERENCIAS**

Apéndice A. Tabla Especificaciones

Apéndice B. Tabla para medir condiciones aplicar Test del conocimiento.

**APÉNDICE B****INSTRUMENTO No. 1. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO DE TECNOLOGÍA UNIVERSAL (CENTU).****UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)**

Distinguido (a) empleado (a), un servidor, Luis Ml. Cruz, participante de la Carrera de Administración de Empresas, de la UAPA, y estoy realizando una investigación sobre la **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN CENTU, EN EL PERIODO 2008**. Con el firme propósito de lograr los objetivos de dicha investigación, solicitamos su cooperación contestando las preguntas que aparecen a continuación, cuyas respuestas serán manejadas con carácter estrictamente confidencial, gracias anticipadas.

**ENCUESTA****APLICADA AL PERSONAL DOCENTE****ASPECTOS GENERALES****1- EDAD**

A-. Entre 15-20

B-. Entre 21-30

C-. Entre 31 en adelante

**2- ESTADO CIVIL**

A-. Soltero (a)

B-. Casado (a)

**3- SEXO**

A-. Masculino

B-. Femenino

**4- PROCEDENCIA**

A-. Urbana

B-. Rural

**5- ESCOLARIDAD**

A-. Bachiller

B-. Profesional

C-. Técnico.

**6. ¿Cree usted que la rotación del personal incide directamente en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal Vez

**7. ¿Qué sucede con la productividad del Proceso Administrativo en CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo?**

A.- Baja

B-. Aumenta

C-. No Cambia

**8. ¿Sabe usted, si existen procedimientos en CENTU para contabilizar el Capital Intelectual?**

A-. Si

B-. No

**9. ¿Con cuál de las siguientes opciones, usted se motivaría para continuar trabajando en CENTU?**

A-. Con aumento sueldo

B-. Incentivos Académicos

**10. ¿Conoce usted algún procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo, cuando despide un empleado?**

A-. Si

B-. No

**11. ¿Cree usted que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**12. ¿Usted utilizaría las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**13. ¿Estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**14. ¿Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo?**

A-. Pérdida

B.- Continuidad

C-. No sabe

**15. ¿Cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo?**

A-. Positivo

B-. Negativo

C-. Neutro.

**16. ¿Cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual?**

A-. Si

B-. No

C. Tal vez

**17. ¿Si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**18. ¿Cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo?**

A-. Dar continuidad

B-. Transferirlo

C-. No hacer Nada

**19. ¿Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

A-. Con Internet

B-. Con Intranet

C-. Con Software



**20. ¿El proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's)?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**21. ¿Cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado?**

A-. Si

B-. No

**APÉNDICE C****INSTRUMENTO No. 2. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE TECNOLOGÍA UNIVERSAL (CENTU)****UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)**

Distinguido (a) empleado (a), un servidor, Luis Ml. Cruz, participante de la Carrera de Administración de Empresas, de la UAPA, y estoy realizando una investigación sobre la **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN CENTU, EN EL PERIODO 2008**. Con el firme propósito de lograr los objetivos de dicha investigación, solicitamos su cooperación contestando las preguntas que aparecen a continuación, cuyas respuestas serán manejadas con carácter estrictamente confidencial, gracias anticipadas.

**ENCUESTA****APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO****ASPECTOS GENERALES****1- EDAD**

A-. Entre 15-20

B-. Entre 21-30

C-. Entre 31 en adelante

**2- ESTADO CIVIL**

A-. Soltero (a)

B-. Casado (a)

**3- SEXO**

A-. Masculino

B-. Femenino

**4- PROCEDENCIA**

A-. Urbana

B-. Rural

**5- ESCOLARIDAD**

A-. Bachiller

B-. Profesional

C-. Técnico.

**6. ¿Cree usted que la rotación del personal incide directamente en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal Vez

**7. ¿Qué sucede con la productividad del Proceso Administrativo en CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo?**

A.- Baja

B-. Aumenta

C-. No Cambia

**8. ¿Sabe usted, si existen procedimientos en CENTU para contabilizar el Capital Intelectual?**

A-. Si

B-. No

**9. ¿Con cuál de las siguientes opciones, usted se motivaría para continuar trabajando en CENTU?**

A-. Con aumento sueldo

B-. Incentivos Académicos

**10. ¿Conoce usted algún procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo, cuando despide un empleado?**

A-. Si

B-. No

**11. ¿Cree usted que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**12. ¿Usted utilizaría las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**13. ¿Estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**14. ¿Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo?**

A-. Pérdida

B-. Continuidad

C-. No sabe

**15. ¿Cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo?**

A-. Positivo

B-. Negativo

C-. Neutro.

**16. ¿Cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**17. ¿Si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**18. ¿Cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo?**

A-. Dar continuidad

B-. Transferirlo

C-. No hacer Nada

**19. ¿Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

A-. Con Internet

B-. Con Intranet

C-. Con Software

**20. ¿El proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's)?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**21. ¿Cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado?**

A-. Si

B-. No

**APÉNDICE D****INSTRUMENTO No. 3 CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO DEL CENTRO DE TECNOLOGÍA UNIVERSAL (CENTU)****UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)**

Distinguido (a) empleado (a), un servidor, Luis Ml. Cruz, participante de la Carrera de Administración de Empresas, de la UAPA, y estoy realizando una investigación sobre la **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN CENTU, EN EL PERIODO 2008**. Con el firme propósito de lograr los objetivos de dicha investigación, solicitamos su cooperación contestando las preguntas que aparecen a continuación, cuyas respuestas serán manejadas con carácter estrictamente confidencial, gracias anticipadas.

**ENCUESTA****APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO****ASPECTOS GENERALES****1- EDAD**

A-. Entre 15-20

B-. Entre 21-30

C-. Entre 31 en adelante

**2- ESTADO CIVIL**

A-. Soltero (a)

B-. Casado (a)

**3- SEXO**

A-. Masculino

B-. Femenino

**4- PROCEDENCIA**

A-. Urbana

B-. Rural

**5- ESCOLARIDAD**

A-. Bachiller

B-. Profesional

C-. Técnico.

**6. ¿Cree usted que la rotación del personal incide directamente en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal Vez

**7. ¿Qué sucede con la productividad del Proceso Administrativo en CENTU cuando se pierde el conocimiento operativo?**

A.- Baja

B-. Aumenta

C-. No Cambia

**8. ¿Sabe usted, si existen procedimientos en CENTU para contabilizar el Capital Intelectual?**

A-. Si

B-. No

**9. ¿Con cuál de las siguientes opciones, usted se motivaría para continuar trabajando en CENTU?**

A-. Con aumento sueldo

B-. Incentivos Académicos

**10. ¿Conoce usted algún procedimiento que utilice CENTU para que no se pierda el conocimiento operativo, cuando despide un empleado?**

A-. Si

B-. No

**11. ¿Cree usted que CENTU utiliza su infraestructura tecnológica para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**12. ¿Usted utilizaría las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) para aumentar su productividad en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**13. ¿Estaría usted dispuesto a modificar su conducta y la forma de hacer su trabajo en CENTU, para implementar la gestión del conocimiento en el Proceso Administrativo?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**14. ¿Cuál de las siguientes opciones, considera usted, es consecuencia de la rotación del personal en CENTU, con relación al conocimiento operativo?**

A-. Pérdida

B-. Continuidad

C-. No sabe

**15. ¿Cuál es el impacto en la productividad del proceso administrativo cuando se pierde el conocimiento operativo?**

A-. Positivo

B-. Negativo

C-. Neutro.

**16. ¿Cree usted que el Valor de CENTU como Empresa crecería en el Mercado, si CENTU Contabiliza (registra contablemente) su Capital Intelectual?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**17. ¿Si a usted lo motivaran con algunos incentivos (Monetarios y/o Académicos), se quedaría trabajando en CENTU?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**18. ¿Cuál de las siguientes opciones, usted seleccionaría antes de iniciar el proceso de suspensión de un empleado en CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo?**

A-. Dar continuidad

B-. Transferirlo

C-. No hacer Nada

**19. ¿Cómo usted utilizaría la plataforma tecnológica que posee CENTU para evitar la pérdida del conocimiento operativo de los empleados?**

A-. Con Internet

B-. Con Intranet

C-. Con Software



**20. ¿El proceso Administrativo de CENTU sería más eficiente y más productivo si se utilizaran las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's)?**

A-. Si

B-. No

C-. Tal vez

**21. ¿Cree usted, a su modo de ver las cosas en CENTU, que la Alta Gerencia puede Modificar su Cultura Organizacional para implementar la Administración del Conocimiento y ser más competitiva en el Mercado?**

A-. Si

B-. No

## APÉNDICE E. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Objetivo General:** Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “**Knowledge Management**” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal

Objetivo específico No: <b>01</b>	Medición	Variables	Definir Variables	Indicadores	Preguntas
Verificar la incidencia de la rotación del personal en la pérdida del conocimiento operativo en CENTU	Verificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del Personal</li> <li>• Conocimiento Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa.</li> <li>• Es un conjunto de potencialidades de conocimiento que pueden aprovecharse para resolver un problema o aprovechar una oportunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla de empleados, Reporte de Salida de personal, Informe entrega de Prestaciones, nombramientos</li> <li>• Conocimiento de destrezas, conocimiento cognoscitivo, Conocimiento de los sistemas, Conocimiento de las redes sociales, Conocimiento procesos y procedimientos, Conocimiento cultural.</li> </ul>	6,14

**Objetivo General:** Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “**Knowledge Management**” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal

Objetivo específico No: <b>02</b>	Medición	Variables	Definir Variables	Indicadores	Preguntas
2. Determinar el impacto de la pérdida del conocimiento operativo sobre la productividad del proceso administrativo en CENTU	Establecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento Operativo</li> <li>• Productividad</li> <li>• Proceso administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un conjunto de potencialidades de conocimiento que pueden aprovecharse para resolver un problema o aprovechar una oportunidad.</li> <li>• Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.</li> <li>• Es el conjunto de fases o etapas (planeación, organización, control y dirección) sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de destrezas, conocimiento cognoscitivo, Conocimiento de los sistemas, Conocimiento de las redes sociales, Conocimiento procesos y procedimientos, Conocimiento cultural.</li> <li>• Aumento de las ventas, reducción de costos, menor precio de venta, más ganancias.</li> <li>• Organigrama, Manuales procesos, normas, políticas, constitución empresa.</li> </ul>	7,15

**Objetivo General:** Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “**Knowledge Management**” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal

Objetivo específico No: <b>03</b>	Medición	Variables	Definir Variables	Indicadores	Preguntas
3. Establecer la Contabilización (registro contable) del conocimiento operativo como capital intelectual en CENTU	Contabilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento Operativo</li> <li>• Capital Intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un conjunto de potencialidades de conocimiento que pueden aprovecharse para resolver un problema o aprovechar una oportunidad.</li> <li>• Es el conjunto de los activos intangibles de una organización. Se suele decir que es la suma del Capital Humano, Capital Estructural y el Capital no Explicitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de destrezas, conocimiento cognoscitivo, Conocimiento de los sistemas, Conocimiento de las redes sociales, Conocimiento procesos y procedimientos, Conocimiento cultural</li> <li>• Valor del conocimiento, Capital de innovación, sistema de remuneración, motivación, etc.</li> </ul>	8,16

**Objetivo General:** Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “**Knowledge Management**” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal

Objetivo específico No: <b>04</b>	Medición	Variables	Definir Variables	Indicadores	Preguntas
Señalar estrategias motivacionales para la permanencia de los empleados en CENTU	Señalar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias Motivacionales</li> <li>• Permanencia de Empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores para lograr que el individuo aumente su productividad y se quede trabajando en la empresa.</li> <li>• Lograr que el individuo no deje su posición o cargo en la empresa y se quede trabajando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos económicos, premios, obsequios, viajes, boletos aéreos, placas, trofeos, diplomas</li> <li>• Asistencia diaria, Carnet empleado, número de empleado, listado en nómina, seguridad social, fondo de pensiones, deposito cuenta bancaria, cheque.</li> </ul>	9,17

**Objetivo General:** Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “**Knowledge Management**” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal

Objetivo específico No: <b>05</b>	Medición	Variables	Definir Variables	Indicadores	Preguntas
Determinar estrategias al momento de cancelar un empleado, para evitar la	Determinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cancelar</li> <li>• Pérdida del conocimiento Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la suspensión del contrato de trabajo basado en los artículos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de suspensión del contrato de trabajo, entrega del carnet,</li> </ul>	10,18

pérdida de su conocimiento operativo			<p>del código de trabajo de la República Dominicana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es no almacenar o guardar en un sistema las experiencias del empleado en el cargo que ocupa.</li> </ul>	<p>eliminar del listado de nómina, entrega de sus prestaciones,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenar nuevamente a otro empleado, pérdida de dinero, invertir recursos, capacitar y adiestrar en la posición, baja productividad, etc.</li> </ul>	
--------------------------------------	--	--	---	---	--

**Objetivo General:** Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “**Knowledge Management**” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal

Objetivo específico No: <b>06</b>	Medición	Variables	Definir Variables	Indicadores	Preguntas
Evaluar la implementación de la infraestructura tecnológica de CENTU, para evitar la pérdida del conocimiento operativo	Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura Tecnológica</li> <li>• Conocimiento Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el conjunto de todos los elementos tecnológicos (computadoras, redes, recursos, etc.) que integran un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servidores, computadoras, impresoras, redes, intranet, internet, cableado, audiovisuales, impresoras, equipos</li> </ul>	11,19

			<p>proyecto o dan soporte a una organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un conjunto de potencialidades de conocimiento que pueden aprovecharse para resolver un problema o aprovechar una oportunidad.</li> </ul>	<p>digitales, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de destrezas, conocimiento cognoscitivo, Conocimiento de los sistemas, Conocimiento de las redes sociales, Conocimiento procesos y procedimientos, Conocimiento cultural</li> </ul>	
--	--	--	---	--	--

**Objetivo General:** Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “**Knowledge Management**” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal

Objetivo específico No: <u>07</u>	Medición	Variables	Definir Variables	Indicadores	Preguntas
Establecer el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC's) en el proceso administrativo	Establecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las NTIC's</li> <li>• Proceso Administrativo</li> <li>• Productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet, Computadoras, Impresoras, Wi-Fi, Windows, Office, etc.</li> <li>• Organigrama, estatutos, RNC, Normas,</li> </ul>	12,20

para aumentar la productividad			<p>un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso que agrupa la planificación, organización, dirección y control de una organización.</li> <li>Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.</li> </ul>	<p>Manuales de Procedimientos, descripción de Puestos,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de las ventas, reducción de costos, menor precio de venta, más ganancias.</li> </ul>	
--------------------------------	--	--	---	--	--

**Objetivo General:** Determinar la incidencia de la administración del conocimiento “**Knowledge Management**” en la productividad del proceso administrativo del Centro de Tecnología Universal

Objetivo específico No: <b>08</b>	Medición	Variables	Definir Variables	Indicadores	Preguntas
Evaluar la cultura organizacional de CENTU, para la implementación	Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura Organizacional</li> <li>Implementar Gestión del conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normas, valores, ética, manual de disciplina, hábitos.</li> <li>Sistema de</li> </ul>	13,21



del KM (Administración del Conocimiento)			<p>valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema (manual o computarizado) que gestione el conocimiento colectivo u operativo en la organización.</li> </ul>	<p>gestión del conocimiento funcionando, colección del conocimiento, formulario de recolección, selecciona del conocimiento, aplicación de conocimiento, grabar el conocimiento, depurarlo, etc.</p>	
---	--	--	---	--	--

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Albizu Gallastegi. Eneka. Y Ledeta Rodriguez. Jon. **Dirección Estratégica de Los Recursos Humanos. Teoría y Práctica.** 1era. Edición. Madrid. España. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2001. 389 páginas.
- Beazlye. Hamilton, Boenisch. Jeremiah y Harden. David. **La continuidad del Conocimiento en las Empresas. Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando un empleado se va.** 1era. Edición. Colombia. 2003. 392 páginas.
- Chiavenato. Idalberto. **Administración – Proceso Administrativo.** 3era. Edición. Bogotá. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2001. 415 páginas.
- Córdoba Garcia. **La tesis y el trabajo de tesis. Recomendación metodológica para la realización de los trabajos de tesis.** 1era. Edición. México. Editorial Limusa, S. A., 2005. 79 páginas.
- Cutcher-Gershenteld. Joel y Colaboradores. **Trabajo impulsado por el conocimiento. Resultados de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses.** 1era. Edición. México. Ediciones Mexicana-Oxford University, 2000. 200 páginas.
- Eyssautier de La Mora. Maurice. **Metodología de la Investigación. Desarrollo de Inteligencia.** 5ta. Edición. México. Editora Thomson, 2006. 319 páginas.
- Franco Pichardo. Franklin. **Para aprender a investigar. Métodos y técnicas para la elaboración de tesis e informes de investigación.** 3era. Edición. Santo Domingo, República Dominicana. Sociedad Editorial Dominicana, S. A., 2004. 136 páginas.
- Gore. Ernesto. **Conocimiento Colectivo. “La formación en el trabajo y la generación de colectivas.** 1ra. Edición. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Gránico, S. A., 2003. 303 páginas.
- Grupo CENTU. Centro de Tecnología Universal. **Manuales de Procedimientos y Descripción de funciones.** Ediciones CENTU. 2007. 186 páginas.

- Hernández Castillo. Fernando. **Guía práctica para la realización y redacción de una monografía**. 1era. Edición. Santiago. República Dominicana. Editora Búho, 2001, 84 páginas.
- Hernández. Fernando. **Investigación Documental y comunicación científica**. 1era. Edición. Santiago. República Dominicana. Editora Búho, 2001. 252 páginas.
- Hernández. Fernando. **Metodología de la investigación en ciencias sociales**. 1era. Edición. Santo Domingo. República Dominicana. Editora Búho., 2002. 299 páginas.
- J. Rosenberg, Mare. E-learning- **Estrategias para transmitir conocimientos en la era digital. Construyendo un exitoso aprendizaje en línea en su organización**. 1era. Edición. Bogotá. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2002. 332 páginas.
- Laudon. Kermeth C. y Laudon. Jane P. **Sistemas de Intermediación Gerencial. Administración de la Empresa Digital**. 10ma. Edición. México. Pearson Edición, S. A., 2008. 645 páginas.
- McGregor. Douglas. **El lado humano de las empresas-“Aplice la teoría Y para lograr un manejo eficiente de su equipo**. 1era edición. Santa Fe. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2007. 423 páginas.
- Mercado H. Dr. Salvador. **¿Cómo hacer una tesis? Tesinas, informes, memorias, seminarios de investigación y monografías**. 3era. Edición. México. Editora Limusa, Noriega Editores, 2006. 358 páginas.
- Bustelo Ruesta, Carlota; Amarilla Iglesias, Raquel. **Gestión del Conocimeinto y gestión de la información**. En: [www.inforarea.es](http://www.inforarea.es). 13 enero 2009.
- Tramullas, Jesús. **Gestión del conocimiento: Documento, grupo internet**. <[www.tramullas.com](http://www.tramullas.com)>. 4 febrero 2009.
- Trabajos y casos prácticos. **Modelos de empresas multinacionales. Sobre gestión del conocimiento**. En <<http://www.gestiondelconocimiento.com/index.php3>>. 26 diciembre 2008.

- Sociedad Española de Documentación e Información Científica. **La gestión del conocimiento: Contexto, concepto y aplicaciones.** <[www.sedic.es](http://www.sedic.es)> 10 marzo 2009.