

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“Diagnóstico de la situación en la *Gestión del Conocimiento* en el
Instituto de Estudios Avanzados (IDEA).
Modelo de propuesta de *Gestión del Conocimiento*”**

Autor: Guillermo Efraín Zea Flores

Guatemala, Julio 2006.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“Diagnóstico de la situación en la *Gestión del Conocimiento* en el
Instituto de Estudios Avanzados (IDEA).
Modelo de propuesta de *Gestión del Conocimiento*”**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias,
con base en el Normativo para la Elaboración de Tesis de Grado de la
Escuela de Estudios de Postgrado del 22 de febrero de 2005.**

**Profesora Consejera: Licda. MSc. Maura Lisette Rodríguez Alvarado
Autor: Guillermo Efraín Zea Flores**

Guatemala, Julio 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I: Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II: Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal V: P.C. José Abraham González Lemus

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL
DE TESIS SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. José Rafaél Sánchez Viesca
Secretario: MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Vocal I: MSc. Nery Leonidas Guerra De León
Profesora Consejera: MSc. Maura Lissette Rodríguez Alvarado

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, DIECISIETE DE MAYO DE DOS MIL SEIS.

Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.1, subinciso 7.1.2 del Acta 15-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de mayo de 2006, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 02-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de marzo de 2006 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "DIAGNOSTICO DE LA SITUACION EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS (IDEA). MODELO DE PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO", que para su graduación profesional presentó el Médico y Cirujano GUILLERMO EFRAIN ZEA FLORES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO



LIC. CANTON LEE VILLELA
DECANO EN FUNCIONES

Smp.




OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 02-2006

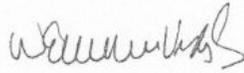
En el salón No. 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el veintiuno de marzo del año en curso, a las 18:30 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Médico y Cirujano Guillermo Efraín Zea Flores Carné No. 1006296, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el once de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada "**Diagnóstico de la situación en la Gestión del Conocimiento en el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA). Modelo de propuesta de Gestión del Conocimiento**". El examen fue Aprobado por unanimidad de votos con observaciones por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de la tesis, el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

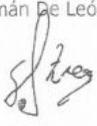
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los veintiún días del mes de marzo de dos mil seis.


MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Presidente


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario


MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Vocal I


MSc. Maura Lissette Rodríguez Alvarado
Profesora Consejera


Dr. Guillermo Efraín Zea Flores
Postulante

DEDICATORIA

Dedico este Acto a:

A Dios

A mis padres:

**Amado Zea Ruíz (†)
Martha Flores de Zea (†)**

**Los primeros grandes líderes que
conocí.**

A mi esposa:

Flor de Lis González Argüello de Zea

**Con amor y agradecimiento por su
apoyo incondicional**

A mis hijos:

**Mónica, Alejandro, Marijú, Guillermo,
Flor de Liz y Luis Pedro**

Fuente de inspiración

A mis nietos:

**María Jimena, María Andrea, María
Daniela, Liah, Santiago Alejandro y
Guillermo Esteban.**

A mis hermanos:

**Familias: Zea Vega, Zea Soto, Zea
Castillo, Cruz Zea, Gálvez Castro y
González Bolaños.**

Dedico esta Tesis a:

A Guatemala

A la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la primera promoción en Administración de Recursos Humanos, en especial a:

- **Lisette Rodríguez Alvarado y Gloria Solís Sunush de quienes siempre admiré su espíritu de superación académica.**
- **Aura Marina Barrios, Yohana y Otto Batres, Mario René López, Susana Quezada y Ana Madel Rodríguez.**

A mis maestros, en especial a:

- **Ariel de León Maldonado**
- **Juan Francisco Ramírez Alvarado**
- **Eduardo Castellanos Velásquez**

A la Profesora Consejera:

- **MSc. Lisette Rodríguez Alvarado**

Por su constante apoyo para la elaboración de esta Tesis.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	iii-viii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	3
3. METODOLOGÍA	8
4. SITUACIÓN ACTUAL SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS (IDEA)	11
4.1 Conocimiento de la institución por los trabajadores	11
4.2 Información sobre los procesos de la institución	15
4.3 Aspectos de comunicación	17
4.4 Aspectos de tecnología	20
4.5 Información del colaborador sobre los procesos	21
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	23
5.1 Conocimiento de la institución por los trabajadores	23
5.2 Información sobre los procesos de la institución	24
5.3 Aspectos de comunicación	26
5.4 Aspectos de tecnología	27
5.5 Información del colaborador sobre los procesos	28
6. MODELO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE <i>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN IDEA</i>	30
6.1 Primera fase: consultoría de dirección	32
6.2 Segunda fase: consultoría de organización	33
6.3 Tercera fase: implantación de planes de <i>gestión del conocimiento</i>	36
6.4 Cuarta fase: medidas de verificación y seguimiento	37
7. CONCLUSIONES	40
8. RECOMENDACIONES	43
9. BIBLIOGRAFÍA	45

10.1 Boleta de encuesta

10.2 Consolidado de preguntas y respuestas

RESUMEN

Para sobrevivir y competir en la actual “*sociedad del conocimiento*”, las empresas e instituciones deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan, como acción mucho más importante que la administración de los factores tradicionales de la producción. Uno de los factores más importantes para el manejo de los activos individuales, está constituido por la **Administración o Gestión del Conocimiento**. Especialmente si una Institución tiene amplia gama de conocimientos dentro de sus colaboradores, es necesario provocar el intercambio de los mismos a manera de fomentar el complemento de conocimientos para beneficios de ellos, pero principalmente de las instituciones, empresas u organizaciones.

La investigación fue realizada iniciando con un diagnóstico del **Instituto De Estudios Avanzados (IDEA)**, institución orientada a la educación superior (nivel universitario), con sede en la Ciudad de Guatemala y con doce años de establecida, cuyo objetivo es ofrecer estudios universitarios y cursos libres.

Para la investigación, se estructuró un instrumento o boleta de encuesta para recopilar la información, con el fin de obtener respuestas y comentarios a determinadas interrogantes de los encuestados, constituyendo así una encuesta de tipo transversal. La población que labora en IDEA y que cumple un nivel académico igual o superior a técnico universitario, emitido por alguna Universidad reconocida en Guatemala, está formada por 14 colaboradores, de los cuales 10 (71%) estuvieron anuentes a contestar el cuestionario y constituyen el universo de estudio. La boleta de encuesta incluyó 58 preguntas, relacionadas con el conocimiento general sobre la institución, información de sus procesos, aspectos de la comunicación y de la tecnología existente e información del colaborador sobre los procesos que se siguen en la institución.

Los resultados demuestran que todos los encuestados conocen la misión, visión y organización de IDEA, pero sólo 7 (70%) de ellos están familiarizados con sus procesos, especialmente relacionados con los proyectos planificados, ejecutados y en proceso de ejecución. Ocho (80%) de los encuestados consideraron que sí existe una cultura organizativa que propicia compartir conocimientos. El resto respondió negativamente.

La mayoría de los encuestados (60%), manifestaron no tener capacidad de calificar el grado de análisis del conocimiento que se aplica en la institución y la mitad (50%) consideran que la institución no tiene cultura de supervisión cuantitativa explícita.

La totalidad de los 10 encuestados, mencionaron que sí se comunican frecuentemente para tratar asuntos internos de la institución y 6 (60%) expresaron que sí hay programas continuos para hacer consciente y explícito el conocimiento.

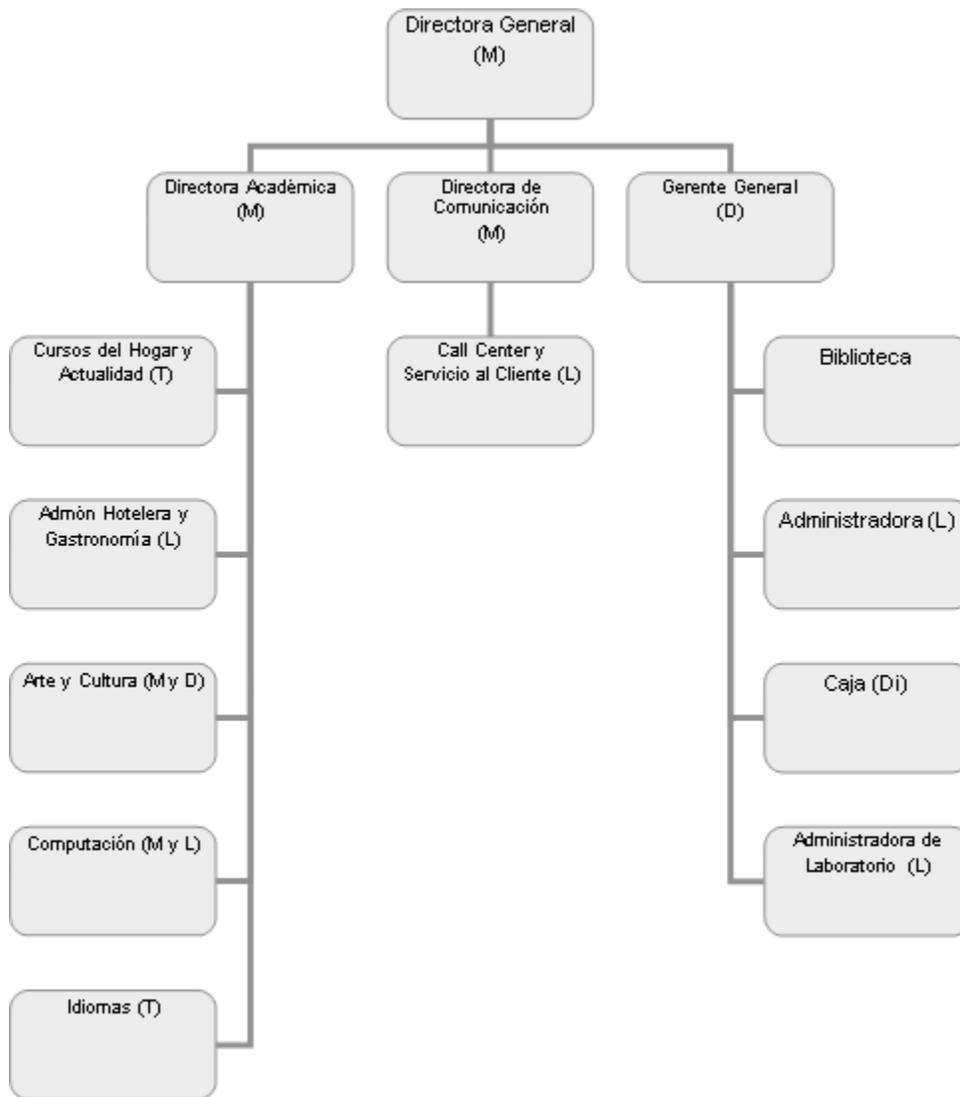
Se identificaron fallas en la comunicación, pues 7 (70%) de los encuestados manifestaron que les ha sucedido que no encuentran conocimiento disponible sobre un tema en particular al momento de tener que tomar decisiones, identificando que hay desconocimiento de algunas fuentes de información.

Con la información recabada y en cumplimiento de uno de los objetivos principales de esta investigación, se hace una **propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento** que se sugiere a IDEA implementar. Este modelo puede ser aplicable a otras instituciones en la *gestión del conocimiento*, para fortalecer aquellas fases y sus acciones que les permitan subsanar las deficiencias identificadas o simplemente para hacer una reingeniería de sus sistemas de manejo de los conocimientos en particular y de la administración de talentos en general.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis fue realizado en una institución educativa superior (nivel universitario), cuyo nombre ficticio es *Instituto De Estudios Avanzados (IDEA)*, establecida en la Ciudad de Guatemala hace aproximadamente 12 años, de aquí en adelante denominada IDEA o el instituto y cuyo equipo de trabajo esta conformado por especialistas en diferentes campos profesionales, lo cual justifica que esos conocimientos deberían ser eficientemente administrados para obtener su máximo rendimiento.

Organigrama de la institución:



D = Doctorado M = Maestría L = Licenciatura
T = Técnico Di = Diplomado

La investigación de campo y el reporte se realizaron en el período comprendido entre noviembre 2,005 y febrero 2,006.

Los **objetivos de investigación** fueron: a) establecer la situación actual en la *gestión del conocimiento* en IDEA y b) elaborar una propuesta factible para lograr una adecuada *gestión del conocimiento* que añada valor a las actividades de la institución.

Los resultados de esta investigación son necesarios para mejorar la calidad de los recursos humanos existentes en la institución, lo cual a su vez tendrá implicación en la prestación de los servicios a sus clientes externos.

El trabajo está planteado en dos partes: la primera para realizar un diagnóstico sobre *gestión del conocimiento* y la segunda, basado en los resultados, hacer un planteamiento de modelo factible de gestión que se considere conveniente a manera de optimizar los recursos humanos existentes, mediante una *gestión del conocimiento* adecuada.

La **hipótesis de la investigación** planteada es: *el estado actual de la Gestión del Conocimiento en IDEA afecta la calidad de la prestación de sus servicios externos.*

El estudio, para el cumplimiento del primer objetivo, se dio mediante una encuesta escrita de tipo transversal, a 10 (71%) de los 14 colaboradores con nivel académico a partir de diplomado emitido por alguna universidad reconocida en Guatemala.

La encuesta se hizo a través de una boleta con 58 preguntas cortas (la boleta completa, puede ser revisado en el Anexo No. 1), la mayoría con un espacio para comentarios, para recoger la opinión de los encuestados sobre las siguientes áreas de la *gestión del conocimiento*:

- Conocimiento general de la institución
- Información sobre sus procesos
- Aspectos de la comunicación
- Aspectos de la tecnología
- Información del colaborador sobre los procesos.

Derivado de esta investigación, se establecieron las siguientes conclusiones con relación a cada una de las áreas mencionadas en el párrafo anterior:

- **Conocimiento general de la institución:**

Uno de los aspectos básicos en la *gestión del conocimiento*, está constituido por el conocimiento que los colaboradores tengan de la institución en donde prestan sus servicios. Dentro de la institución se recaban datos que unidos, se convierten en información. La información, ya ordenada, constituye la fuente primaria del conocimiento que llega a los individuos y luego a los equipos de trabajo.

Está claro que personas distintas tienen ideas diferentes acerca de la naturaleza del conocimiento. En el ámbito académico, igual que en el de la práctica de los negocios o prestación de servicios, las personas definen sus propias terminologías para adecuarlas a un enfoque o problema específico.

Aún considerando esas diferencias, las respuestas recogidas denotan que la mayor parte de los encuestados conocen bien la institución. Sin embargo, dado que algunas personas dicen no tener ese conocimiento completamente, es necesario reforzar el envío de información, asegurando que no sólo llegue al colaborador, sino también, dándole seguimiento para asegurar que haya sido captada plenamente y que, adicionalmente, encuentren una pertinencia práctica con sus funciones. Es claro que las habilidades de los individuos son vitales para la base del conocimiento de la institución, también es irrefutable el hecho que los individuos son la “materia prima” de los grupos o equipos. La capacidad para transformar los datos en conocimiento y utilizarlos para el beneficio de la institución, hace de cada colaborador el agente primordial del conocimiento. Sin embargo, la experiencia y talentos generales de los individuos no lo hacen todo. Muchos de los procesos fundamentales para una actividad organizacional exitosa dependen cada vez más de los elementos colectivos del conocimiento.

En el caso de IDEA, la mayor parte de los encuestados refiere conocer a su institución, sus objetivos, metas y procesos y está conscientes de que su conocimiento es pilar fundamental en el éxito de la institución. Ese conocimiento de la institución favorece la identificación del colaborador y proporciona un sentido de pertenencia a la misma. Sin embargo, es recomendable fortalecer estos aspectos para que todos tengan clara la importancia del conocimiento y participación individual en el manejo exitoso de la *gestión del conocimiento* en la institución en la cual prestan sus servicios, dando especial énfasis al personal de nuevo ingreso.

- **Información sobre sus procesos**

La institución favorece los procesos tendientes a que el personal adquiera conocimientos, pues considera que al final la misma se ve favorecida. Precisamente, la *gestión del conocimiento* trata de trabajar con lo que saben las personas de una organización o institución.

A las organizaciones o instituciones les interesa lo que saben los colaboradores, dado que dichos conocimientos son transmisibles. Aún los conocimientos no relacionados con el trabajo son útiles para la institución. Por ejemplo, un colaborador que en sus ratos libres interpreta algún instrumento musical en una banda de música, puede ser útil para organizar eventos musicales o artísticos en la institución. Algo más apreciable lo constituyen otras habilidades de los colaboradores, como la de solucionar conflictos y que en caso de necesidad apoya la resolución de algún conflicto. Puede ser que esa habilidad no sea parte de las funciones del colaborador, pero le sea muy útil a la institución. Los conocimientos históricos son otro buen ejemplo.

- **Aspectos de la comunicación**

IDEA debe mejorar sus sistemas formales de comunicación, pues una buena cantidad de sus colaboradores, aunque reconoce la existencia de fuentes de comunicación, ignora su contenido y cree que éstas no existen, cuando simplemente desconocen su existencia. En todo caso, el resultado es el mismo que si el conocimiento no existiera.

- **Aspectos de la tecnología**

Al igual que en la vida cotidiana, los indicadores, luces intermitentes, alarmas, etc., en un automóvil, ayudan a tomar decisiones más apropiadas y de una forma más rápida cuando se corre a alta velocidad en una autopista, la tecnología en informática ofrece la información clave a los trabajadores del conocimiento, para que puedan tomar las decisiones acertadas, de una manera rápida y oportuna en entornos de empresa en constante evolución.

En la investigación realizada, los colaboradores de IDEA cuentan con las herramientas modernas de tecnología pues poseen “escritorios digitales”, (Honeycutt, 2001), los cuales constituyen una iniciativa de Microsoft para la *gestión del conocimiento*, al integrar una visualización de las fuentes del conocimiento de las empresas en los escritorios de las personas, permitiéndoles tomar decisiones más acertadas al proporcionar un acceso inmediato a la información clave.

A pesar de ello, IDEA debe mejorar sus sistemas formales de comunicación pues, aún contando con buena tecnología para el manejo del conocimiento, se detectan retrasos y fallos en la

integración de fuentes de conocimiento y de información. Esos conocimientos existen en la institución, pero algunos los colaboradores lo ignoran.

- **Información del colaborador sobre los procesos**

IDEA tiene la ventaja de que el total de los encuestados, que representan al 71% de su fuerza laboral profesional, tienen la disposición de compartir sus conocimientos, con el objetivo de beneficiar a la institución y a su personal. Este resultado es fundamental para el establecimiento de un modelo de *gestión del conocimiento* y facilitará todas las etapas del proceso de establecimiento de ese modelo.

Con este panorama de la situación actual se hace un planteamiento del modelo de *gestión del conocimiento* que permitirá optimizar los recursos humanos en IDEA.

Esta propuesta de modelo, está compuesta de las siguientes fases, las cuales se encuentran explicadas detalladamente en el Punto 6 (Modelo propuesto para la implementación y el desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento en IDEA):

- **Primera fase.** Incluye dos acciones principales: a) organización de la *gestión del conocimiento*, con la cual se esperan establecer las prioridades en los objetivos del proceso de *gestión del conocimiento* y b) el desarrollo de un plan corporativo de *gestión del conocimiento*, que constituya el instrumento base para la implementación de los procesos que conlleva.
- **Segunda fase.** Con cuatro acciones principales: a) planificar los procesos de búsqueda, captura, distribución y análisis de la información, con la cual se espera contar con los elementos de juicio necesarios para planificar e implementar eficazmente la *gestión del conocimiento*, b) elaborar el mapa del conocimiento y de competencias, lo cual consiste en identificar cada parte de la organización, su forma de trabajar conjuntamente, el lugar y modo de compartir información y experiencias, así como determinar en dónde se encuentra el conocimiento, c) planificar la comunicación interna para facilitar la mejora de los niveles de cultura funcional, participativa, inquisitiva y de descubrimiento, indispensables para compartir información y conocimiento y finalmente, d) planificar la utilización eficaz de la Tecnología de la Información y de las Comunicaciones (TIC), para la *gestión del conocimiento*, con lo cual se espera obtener un prototipo informático más adecuado a las necesidades y características de la institución.

- **Tercera fase.** Implementación de planes de *gestión del conocimiento*. Comprende 8 acciones: a) Análisis de situación y del mapa de conocimiento y competencias: evaluación y diagnóstico, b) identificación de fortalezas y debilidades, c) plan de comunicación interna, d) asignación de cometidos personales y departamentales, e) plan de acción con fases, tareas, seguimiento de costes, etc., f) definición de herramientas, g) formación y aprendizaje y h) proyecto piloto. El resultado esperado es la integración del conocimiento como un activo o como un valor añadido en los productos y servicios, procesos internos, relaciones institución-cliente, etc.

- **Cuarta fase.** Medidas de verificación y cumplimiento, para determinar que los planteamientos iniciales se están cumpliendo como fueron planificados. Está constituido por tres acciones: a) evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información para asegurar que esos procedimientos funcionan correctamente, b) auditoría de la calidad de los sistemas de información, para lograr la racionalización de los circuitos de información en la institución, c) auditoría de protección de la información mediante un análisis de riesgos y verificación de los controles de seguridad de la información. Con esta fase se espera también un plan de recomendaciones que se puedan aplicar en función de los riesgos, la normativa a cumplir y los costes estimados para implementar las recomendaciones.

1. ANTECEDENTES

Para hacer un “inventario” de los recursos intangibles (Ej. conocimiento, talento, etc.), es necesario conocer los diferentes aspectos comprendidos en la palabra conocimiento, es decir, lo que saben las organizaciones, qué es lo que conocen las personas que dan su tiempo a dichas organizaciones.

Este concepto ha estado inicialmente ligado en los últimos años al de capital intelectual y su manejo al de *gestión del conocimiento* o gestión del capital intelectual⁽⁶⁾. Este último concepto tiene distintos puntos de aplicación, coincidentes con el tipo de conocimiento que se maneja en la organización, así como con sus procesos especialmente el de comunicación y de los aspectos tecnológicos en que están envueltos.

Visto así, la gestión del capital intelectual, de los activos intangibles de un equipo humano, optimiza el rendimiento de la organización y debe ser del interés de todas las unidades o departamentos de la misma.

Las organizaciones, instituciones o compañías deben aprender a manejar los activos individuales dentro de la sociedad del conocimiento. Es probable que haya pocas novedades dentro de la administración de los factores tradicionales de la producción: tierra, capital y trabajo. La primera aportación que realizó la tecnología fue automatizar los procesos existentes, fundamentalmente en los sectores primario y secundario. La mecanización de la agricultura ha llegado a tal extremo que en la actualidad supone más del 80% del trabajo que se realiza y algunas estimaciones aseguran que en menos de 30 años el 2% de la fuerza de trabajo mundial podrá abastecer los bienes necesarios para la demanda de entonces. En Estados Unidos de América, por ejemplo en 1,900, el 75% de la población se dedicaba a la agricultura, ganadería o minería; después de la segunda guerra mundial, la población que trabajaba en ese sector primario se redujo al 25% y en 1,996 esa cifra era inferior al 3%.

El capital para adquirir máquinas es más sencillo que nunca conseguirlo. La tecnología, la globalización y el aumento del sector servicios han convertido al trabajo, entendido como mano de obra y esencial en la época de la industrialización, en un factor de producción secundario en las economías occidentales, cediendo su protagonismo al talento.

El conocimiento es el único de los recursos que aumenta con el uso. Los administradores profesionales del conocimiento enfrentan enormes exigencias debido al explosivo crecimiento del conocimiento, su corta vigencia y el natural crecimiento del uso intensivo del conocimiento en todos

los procesos administrativos. Las organizaciones deben actuar con prontitud, pues si esperan a que los esfuerzos de la competencia comiencen a mostrar resultados en cuanto a la administración del conocimiento, puede ser demasiado tarde para seguirles el paso.

Para lograr hacer un análisis de la gestión de los activos no tangibles de una organización es necesario conocer a la unidad básica en la estructura del conocimiento: la persona. El ser humano necesita ser visto en la organización no como un recurso, ni siquiera como “recurso humano” simplemente, sino como verdadera célula de aprendizaje y desarrollo para el resto de la organización.

La misión y visión del *Instituto De Estudios Avanzados (IDEA)*

Misión:

“Apoyar la formación de profesionales con altos valores morales para que cumplan su función dentro de la familia y la sociedad guatemalteca”.

Visión:

“Constituir un centro de estudios avanzados para impulsar la capacidad intelectual y el desarrollo personal y económico de sus estudiantes, de tal manera que les permita desenvolverse en igualdad de condiciones dentro de la sociedad”

Dentro de la relevancia del conocimiento de los aspectos inherentes a la *gestión del conocimiento*, fundamento racional del estudio, cabe destacar que los individuos son reunidos en conjuntos de personas que, utilizando una serie de recursos (Ej. tecnológicos, financieros, materiales, etc.), tratan de lograr objetivos comunes. En la diversidad de recursos con que las organizaciones cuentan, se encuentran muchos recursos intangibles constituidos por información no escrita personal o colectivamente que se puede resumir en la definición de conocimiento y que va a ser la verdadera diferencia estratégica de una organización frente a otra, especialmente cuando se dedican a un mismo fin.

2. MARCO TEÓRICO

“Como se producen más individuos que los que tienen posibilidades de sobrevivir, debe haber en cada caso una lucha por la existencia, sea de un individuo contra otro de su misma especie o contra los individuos de especies distintas o frente a las condiciones físicas de vida”

Charles Darwin, “El origen de las Especies”.

Lo que nunca se debe haber imaginado Charles Darwin cuando presentó los principios de la teoría de la evolución de las Especies, allá por 1,859 es que éstos también serían de aplicación a la economía de principios del siglo XXI. Darwin llegó a la conclusión que existían fuerzas adversas en el entorno que forzaban a los individuos a una lucha por la existencia y que sólo los más capacitados serían capaces de sobrevivir.

Lo descrito por Darwin, es parte de lo que está sucediendo en los mercados, cualquiera que estos sean. Existen fuerzas que han cambiado las reglas de juego en las organizaciones: el Capital ha dejado de ser el principal recurso productivo, la ventaja competitiva basada en la reducción de costes es más quebradiza que nunca y los consumidores se han convertido en clientes (por cierto, promiscuos porque no vacilan en “irse con otros”) y con deseos de comprar productos y servicios cada vez más personalizados. Las empresas líderes en el mercado, de la noche a la mañana pueden perder gran parte de su cuota o incluso, desaparecer. El 40% de las organizaciones que aparecieron en 1,979 en la relación de las mayores compañías del mundo, según la revista Fortune⁽⁹⁾, veinte años después ya no existen como entidades corporativas. Y el motivo son esas fuerzas exógenas que mencionaba Darwin –aplicadas a las organizaciones- y que han revolucionado desde el concepto de mercado o competencia, al concepto de empresa y trabajador.

“La tecnología y dentro de ella en especial la de Información y de Comunicaciones (TIC), la globalización, la desregulación de los mercados y la baja natalidad que afecta a los países occidentales, se han convertido en las fuerzas adversas para unos y propicias para otros”⁽⁵⁾. La interrelación de todas ellas ha provocado la mutación de las leyes de la supervivencia: la innovación se ha convertido en una necesidad -no en una elección- y el talento y los conocimientos de los profesionales en el principal recurso de las organizaciones.

Aunque el capital y la tecnología son factores necesarios e incluso esenciales, no son suficientes para sobrevivir en el entorno actual, porque no diferencian a las empresas. Sin embargo, el talento que posea una compañía y su capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no sólo le permitirá perdurar en el tiempo, sino también cambiar las reglas del juego.

Para sobrevivir en este entorno, además de luchar en un mercado altamente competitivo, satisfaciendo a los clientes, desarrollando productos y servicios innovadores, adentrándose en nuevos segmentos y sectores, las organizaciones han de prepararse para otro campo de batalla, más duro y difícil si cabe. Una batalla que en algunos sectores vanguardistas ya se está empezando a librar y que, tarde o temprano afectará al resto: una guerra por el talento y los conocimientos.

La pregunta que inmediatamente surge es ¿cómo afrontar esa guerra?. Pilar Jericó, Doctora en *gestión del conocimiento*, hace un paralelismo siguiendo los consejos de uno de los maestros más prestigiosos en estrategia militar, Sun Tzu, General del ejército chino que en el año 550 a. C. escribió “El Arte de la Guerra”. La descripción de las recomendaciones del General Tzu, que pueden aplicarse al conocimiento en esta “guerra” en la cual, afortunadamente no habrá derramamiento de sangre, pero sí que van haber vencedores y vencidos incluye:

Ganar sin combatir: “El sabio gana antes de luchar, mientras que el ignorante lucha para ganar”. Conozca con detenimiento las causas de la guerra (la necesidad de innovar debidas a las cuatro fuerzas de la economía: globalización, desregulación, tecnología y baja natalidad) y prepárese a conciencia para no tener la necesidad de luchar. Si su empresa está en plena guerra, refuércese para no combatir más. Si su compañía pertenece a uno de los sectores donde todavía no viven esta problemática, no hay que confiarse, puede que mañana o pasado mañana la escasez de profesionales ponga en peligro su cuenta de resultados. Y si considera que en su compañía eso no es posible, tampoco se confíe, en ese caso puede estar trabajando en una empresa con los días contados.

Conocer los principios fundamentales: “La guerra es un asunto vital para el Estado... por lo tanto, calcula sirviéndote de los cinco elementos y utiliza estos criterios para comparar y establecer cuál es la situación. Los cinco elementos son: el Tao, el Cielo, la Tierra, la Autoridad y el Orden. Cualquier General ha oído hablar de estos cinco elementos. Los que los conocen ganan, los que los ignoran pierden”. El cielo y la tierra o el tiempo y el espacio se han visto modificados por influencia de las fuerzas de la economía. El tiempo se ha acortado, tanto que en Internet, está fechado el largo plazo en tres meses, con visos de continuar reduciéndose. La velocidad va a ser una exigencia, tanto para las empresas como para ganar la guerra por el talento. Los procesos de captación y de retención tendrán que ser más rápidos que nunca. Ya no es suficiente con tener buenos planes y esperar implantarlos en un momento más adecuado. Si quiere ganar la guerra ahora es el momento.

Por otra parte, la tierra se ha “extendido”. La globalización ha abierto mercados, pero también ha permitido que otras empresas puedan estar interesadas en seducir a los profesionales de su compañía. No importa el tamaño de ésta.

El Tao significa inducir a las tropas a que tengan el mismo objetivo de sus mandos, para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro. ¿Por qué un profesional con altos conocimientos desearía continuar trabajando y aportando en su organización?. Porque está comprometido con ella. El compromiso es el Tao en la guerra por los conocimientos, es lo que vincula a los profesionales con su empresa. Prepararse para la guerra, significa analizar con detenimiento qué tipo de compromiso se va a demandar de los profesionales y qué se les va a dar a cambio. En otras palabras, significa definir la proposición del valor al profesional. Son las reglas de juego a las que se compromete la empresa con el profesional desde el mismo momento en que se le selecciona y es el principal mensaje que se ha de lanzar al mercado para atraer a nuevos talentos a la compañía.

Autoridad:

“La autoridad es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, valor y severidad”. El conocimiento es el recurso estratégico para innovar. La proposición de valor al profesional ha de considerarse como prioridad estratégica. El liderazgo en esta guerra comienza elevando el problema a prioridad estratégica, a cuestión de Estado. Y los líderes que se requieren han de tener talento (capacidades, compromiso y acción).

Orden:

“Orden significa organización, cadena de mando y logística”. Las guerras no las ganan los Generales o los héroes en solitario. La ganan los ejércitos dirigidos por el General. Cambiar de talento individual de los profesionales a un talento organizativo (el ejército como tal), es el objetivo de la gestión de talento. Se consigue a través de los facilitadores organizativos que permiten captar, desarrollar y retener a los profesionales.

Es conveniente recordar qué se entiende por *conocimiento*. Tomando las definiciones más sencillas, conocimiento –según el diccionario de la Real Academia Española- dice que “es la acción o efecto de conocer” y *conocer*, es “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas” y “tener trato y comunicación con alguno”, entre otras tantas definiciones.

Ahora, ¿qué sucede cuando al conocimiento se le antepone el vocablo gestión?. ¿Cuál es el efecto mágico de dicha palabra, que dispone y predispone a considerar lo que sigue con un halo positivo?. Durante décadas se escuchan conceptos del “management” como gestión de recursos humanos, gestión de tiempo, gestión de cambios, gestión de la confianza, gestión de activos, etc. Ya todo es susceptible de ser gestionado, de ingresar en el *santa sanctorum* de la gestión. No podía ser menos, en la sociedad de la información, que el conocimiento fuera “elevado” a la categoría de gestionable.

En 1,999, Bueno⁽¹⁾ define la *gestión del conocimiento* como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa, en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales. Por competencia esencial se entiende el resultado obtenido por la valoración de tres clases de competencias básicas: personales, tecnológicas y organizativas.

Como se puede apreciar, frente a planteamientos únicamente organizativos, la *gestión del conocimiento* se revela como una disciplina humana (en el extenso sentido de la palabra) y humanista (en su sentir), que la hacen preocuparse menos por lo material (capital intelectual, medición de intangibles, contabilidad de activos inmateriales) y más por lo relacionado con el ser humano, como centro de las organizaciones (aprendizaje, conocimiento, psicología, etc.).

Este planteamiento, muy coherente con los principios sistemáticos del conocimiento⁽⁸⁾, considera a la organización como un ser vivo y sus pautas de aprendizaje, similares a las del ser humano. En este sentido, se podría decir que las organizaciones, al igual que las personas, pueden gestionar su conocimiento de cuatro formas diferentes, acordes con los planteamientos del aprendizaje humano⁽³⁾:

- a) Estilo activo: organizaciones que aprenden por su propia experiencia, de una forma intuitiva, espontánea y, como tal, no exenta de riesgos. Es una forma primaria de gestionar conocimientos. Las lecciones aprendidas de estas organizaciones se basan únicamente en lo que hacen, sus propios resultados.
- b) Estilo reflexivo: las organizaciones gestionan su información mediante sistemas que les permitan establecer relaciones de causa-efecto entre los datos y las causas que los originan.
- c) Estilo teórico: la institución u organización, gestionan su conocimiento basándose en sus principios organizativos, en su cultura, su visión-misión y sus normas internas. Si los principios de la Institución son determinados, la empresa recurrirá a la base de datos, a hacer uso de su conocimiento, solamente en tanto confirme dichos principios.

- d) Estilo pragmático: la institución sólo genera y utiliza el conocimiento útil. Aquel que le proporciona utilidad a corto plazo y que sirve para los fines de la organización. En este aspecto, no archiva, ni utiliza y destruye llegado el caso, toda la información irrelevante para la marcha de las mismas.

En suma, la secuencia *Institución* → *Individuo* se convierte en *Individuo* → *Institución*, de manera que analizando las características del aprendizaje mediante las ciencias cognoscitivas, se tendrá una visión más adecuada de lo que, sólo a posteriori, realizan las instituciones.

La *gestión del conocimiento* deberá entonces, entroncar con los conocimientos de la humanidad y deberá ser el punto de partida de una visión sistemática, compartida entre las distintas áreas que dan sentido y unidad a la mente.

Es conveniente dejar de funcionar con las formas que fueron efectivas durante la economía industrial, para adoptar nuevos enfoques que respondan mejor a la nueva situación que se vive en un mundo competitivo. “Una de las razones por las que la *gestión del conocimiento* basada en el valor ofrece una perspectiva positiva para los directivos y los empleados, es su capacidad para crear nuevas y múltiples estrategias de forma continua”⁽¹⁰⁾.

La pregunta lógica ahora, es si el sistema de *gestión de conocimiento* puede generar resultados medibles. Los proyectos de *gestión del conocimiento* tienen algo en común con los sitios de construcción⁽⁷⁾. Cuando se define el proyecto, casi siempre se le da una dirección fundamentalmente estratégica, es decir, en relación con los “productos del conocimiento”, nuevos mercados o la salvaguardia de las competencias medulares. Sin embargo, un proyecto de este tipo suele incluir grandes cambios a los procesos y estructuras, por ejemplo, nueva plataforma tecnológica o una reorganización orientada a procesos. El peligro principal surge del hecho de que un proyecto con una definición amplia también lo será a largo plazo. La falta de resultados a corto y mediano plazo conducen a la frustración y, a menudo, al fin del proyecto.

Establecer metas que se puedan llevar a cabo a corto plazo –o “triumfos rápidos”-, puede ofrecer una solución a este dilema, dejando al mismo tiempo intacto el concepto de largo plazo general.

En IDEA, como en muchas otras instituciones, el desarrollo de la *gestión del conocimiento*, influirá también en mejorar la cultura organizacional al impactar sobre su valores y con ello, simultáneamente también sobre el comportamiento organizacional al repercutir sobre los individuos, los grupos y las estructuras en la mejora de la eficacia en la institución.

3. METODOLOGÍA

En la investigación se utilizó como fundamento el método científico, para lo cual inicialmente se diseñó la investigación, tomando en cuenta el tiempo de ejecución de cada etapa del proceso, para finalmente aceptar o rechazar la hipótesis propuesta. Para la obtención de los datos e información que aquí están contenidos, se utilizó la investigación de campo y la investigación bibliográfica, habiendo desarrollado y aplicado una Boleta de Encuesta, la cual –tal como se mencionó antes-, puede ser revisada en el Anexo No. 1.

3.1 Objetivos de la investigación: a) establecer la situación actual en la *gestión del conocimiento* en el instituto y b) elaborar una propuesta para lograr una adecuada *gestión del conocimiento* que añada valor a sus actividades.

Los resultados de esta investigación son necesarios para establecer un programa de *gestión del conocimiento*, capaz de optimizar los recursos humanos existentes en el instituto, lo cual a su vez tendrá implicación en la prestación de los servicios a sus clientes externos.

La investigación se llevó cabo en la sede de IDEA, el cual se encuentra en Guatemala y cuyo equipo de trabajo está conformado por especialistas en diferentes campos profesionales, lo cual justifica que esos conocimientos deberían ser eficientemente administrados para obtener su máximo rendimiento.

3.2 Hipótesis: *El estado actual de la gestión del conocimiento en IDEA, afecta la calidad de la prestación de sus servicios externos.*

3.3 Investigación de campo: para el cumplimiento del primero de los objetivos, se desarrolló una boleta de encuesta para recoger la opinión de los colaboradores, sobre las siguientes áreas de la institución:

- ⇒ Conocimiento general de la institución
- ⇒ Información sobre sus procesos
- ⇒ Aspectos de la comunicación
- ⇒ Aspectos de la tecnología
- ⇒ Información del colaborador sobre los procesos.

La boleta de encuesta consiste en 58 preguntas cuyas respuestas podían limitarse a “sí” o “no”, pero que también permitían hacer algún comentario personal.

Previo al envío de los formularios, la Directora General del instituto fue informada del alcance del estudio y se obtuvo su autorización. Fue convenido dar un nombre ficticio al instituto.

Todos los encuestados y encuestadas fueron también informados de los objetivos del estudio y del manejo confidencial de la información.

La encuesta es de tipo transversal y como universo se escogió a todo el personal con diploma universitario a partir de carreras técnicas de universidades reconocidas en el país. Del total de 14 personas a las cuales se envió por correo electrónico la boleta de encuesta, 10 (71%) lo contestaron. Ellos forman el universo de estudio y devolvieron la boleta de encuesta por la misma vía.

Ese grupo de 14 personas, estaba integrado por 2 personas con grado de Doctorado, 4 con Maestría, 5 con Licenciatura, 1 con Diplomado y 2 con nivel Técnico.

Esta parte de la investigación consistió básicamente en la recolección de información del personal de IDEA . Se programó en las siguientes fases:

- **Boleta de encuesta:**

Para el logro de los objetivos de la investigación fue necesario conocer la opinión de los colaboradores de IDEA, para lo cual se elaboró una boleta de encuesta (Anexo No. 1 de este informe de investigación).

- **Población sujeta del estudio:**

Se envió la boleta de encuesta a todo los colaboradores de la institución que tuvieran al menos el nivel universitario de Diplomado Técnico obtenido en alguna universidad reconocida en Guatemala. Ese grupo estaba constituido por 14 personas. De ellas, 10 (71%) respondieron enviando sus boletas y constituyen el universo de la investigación.

- **Ejecución:**

Las boletas de encuesta fueron aplicadas en los meses de octubre y noviembre 2,005, iniciando con la validación de las mismas a través de una prueba piloto para establecer su claridad, comprensión e importancia. Los datos obtenidos, fueron tabulados manualmente para su análisis.

La información recabada, constituye el diagnóstico de la institución con relación a la *gestión del conocimiento* y sirve de base para la elaboración de una propuesta de *gestión de conocimiento* para la institución.

3.4 Investigación bibliográfica:

Para desarrollarla se utilizó el material posible incluido en textos y revistas, descritos en la sección de bibliografía.

4. SITUACIÓN ACTUAL SOBRE *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO* EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS AVANZADOS (IDEA)

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada en el *Instituto de Estudios Avanzados –IDEA-*, con la información proporcionada por los colaboradores de esa entidad que respondieron a la encuesta transversal.

4.1 Conocimiento de la Institución por parte de los colaboradores

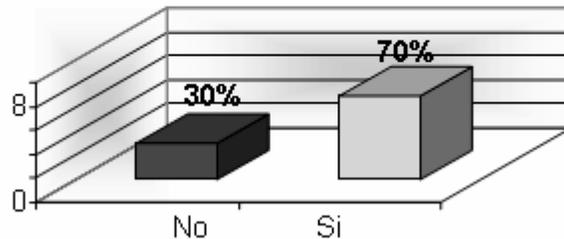
En esta área de investigación se evaluó el grado de conocimiento que los colaboradores poseen de su organización.

Con respecto al tiempo de laborar o de permanencia en el puesto, se logró establecer que el índice de rotación es aceptable, pues 4 de 10 (40%) ha laborado entre 1 y 5 años en la institución, seguido por 3 de 10 (30%) que lo ha hecho entre 6 y 10 años y 2 (20%) tienen menos de un año de trabajar allí y sólo 1 persona (10%) manifestó haber laborado más de 10 años.

Posterior a ello, se procedió a evaluar si los colaboradores conocían la **misión y visión** de la institución y el resultado que se obtuvo es que ambos son conocidos por todos los encuestados. Esto con el fin de poder establecer la identificación que los colaboradores tienen con los principios orientadores de la institución.

Otro aspecto investigado fue el conocimiento que tienen los colaboradores sobre los proyectos planificados y ejecutados en la institución, dando como resultado que la mayoría, 7 (70%) de los encuestados, adujeron conocerlos y los 3 (30%) restantes manifestaron no tener conocimiento de ellos, indicando como motivo que sus funciones no lo contemplan y que conocen sólo los que están en ejecución. Esto queda representado en la grafica No. 1:

Gráfica No. 1
¿Conoce de todos los proyectos planificados y ejecutados en la institución?

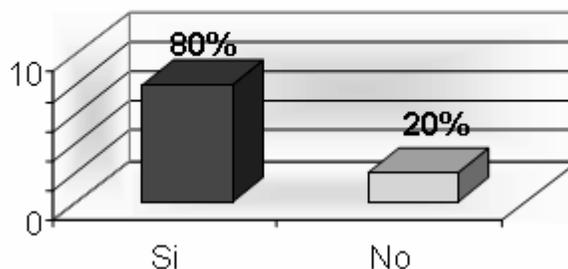


Fuente: Boleta de encuesta –IDEA-, nov. 2005-feb. 2006

Al evaluar otro de los elementos del conocimiento de la institución por parte de los colaboradores, se investigó lo relacionado a la **cultura organizacional**. Y al respecto, se obtuvo la siguiente información (gráfica No. 2): el resultado a la pregunta sobre la existencia o no de una cultura organizativa en la institución, que propicie compartir los conocimientos que tienen las personas, del total de 10 encuestados, 8 (80%) manifestaron que sí se propicia el compartir los conocimientos, 2 de los colaboradores (20%) respondieron negativamente.

Dentro del primer grupo, las principales razones expuestas fueron: que se propicia el aprendizaje de conocimientos en lo individual y luego su intercambio en lo institucional a través de seminarios, conferencias y reuniones técnicas. Por el contrario, quien dijo que no existe, argumentó que hace falta comunicación entre el personal.

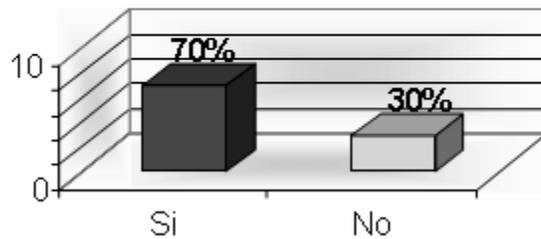
Gráfica No. 2
¿La institución cuenta con una cultura organizativa que propicia compartir los conocimientos que poseen sus colaboradores?



Fuente: Boleta de encuesta –IDEA-, nov. 2005-feb. 2006

Otro aspecto que fue evaluado ha sido la **contribución y participación en el desarrollo organizacional** por parte de los colaboradores, mostrando los resultados la grafica No.3, misma que indica que 7 (70%) de los encuestados, respondieron que sí participan en el desarrollo organizacional. Al comentar sobre la respuesta, algunos respondieron que su opinión sí es solicitada, se promueve la contribución de los colaboradores pues la opinión personal es tomada en cuenta. Las restantes 3 (30%) personas, respondieron negativamente, manifestando que la contribución y participación están ligadas al nivel jerárquico que se tenga.

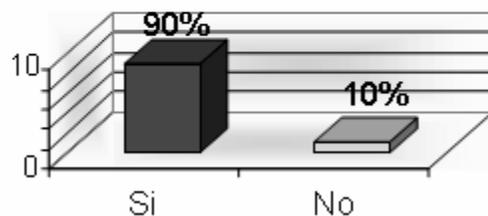
Gráfica No. 3
¿Contribuyen y participan los empleados en el desarrollo de la institución?



Fuente: Boleta de encuesta –IDEA-, nov. 2005-feb. 2006

Adicionalmente se evaluó el área del conocimiento sobre el instituto, para conocer si **se promueve el análisis adecuado de la transferencia de conocimientos**, dando como resultado el expuesto en la gráfica No.4, en donde se ilustra la siguiente información: 9 (90%) de los 10 encuestados respondieron afirmativamente y sólo 1 (10%) lo hizo de manera negativa. Dentro del primer grupo, los comentarios fueron que se promueve a través de frecuentes seminarios, exposiciones personales sobre temas específicos, a talleres etc., que facilitan el intercambio de conocimientos. La persona que respondió negativamente, comentó que el conocimiento se transfiere principalmente por iniciativa de los colaboradores.

Gráfica No. 4
¿Promueve la institución una manera natural y sencilla para analizar adecuadamente la transferencia del conocimiento?



Fuente: Boleta de encuesta –IDEA-, nov. 2005-feb. 2006

Al cuestionar sobre: **El acoplamiento de los conocimientos del colaborador con los objetivos de la institución y viceversa:** 8 (80%) personas respondieron que existe acoplamiento entre sus conocimientos y los objetivos de la institución. Agregaron a manera de comentario, que la institución les facilita el conocimiento e información de manera oportuna y otros (as) dijeron que fueron contratados con ese encaje en mente. Una persona (10%) respondió negativamente, pero no hizo comentario. Otra persona no contestó.

En cuanto a tener la capacidad de determinar el acoplamiento de los objetivos de la institución con los conocimientos de los colaboradores, 7 (70%) respondieron afirmativamente y 3 (30%) no contestaron. Dentro de los primeros, comentaron que al momento de escoger una institución para la cual trabajar, tuvieron cuidado que existiera ese acoplamiento.

Al evaluar la **importancia del conocimiento dentro de la institución:** 9 (90%) de los 10 encuestados (as) respondieron que sí consideran que el conocimiento es importante para la institución. Comentaron, que ello está basado en que el tipo de institución lo hace indispensable e, incluso, exige que el personal mantenga un alto nivel de conocimiento y por ello han sido contratados. Sólo una persona no respondió. La Gráfica No. 5, representa esquemáticamente estos resultados.



Fuente: Boleta de encuesta –IDEA-, nov. 2005-feb. 2006

4.2 Información sobre los procesos de la institución

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida en esta área de *gestión del conocimiento*:

¿La institución busca y promueve mejorar sus procesos a través del aprendizaje colectivo de confianza y compromiso?: 9 (90%) de los entrevistados, respondieron afirmativamente y basaron su respuesta en una amplia comunicación, porque se dan condiciones favorables para mejorar el conocimiento de los colaboradores, pero fue mencionado también que hace falta “el aprendizaje colectivo de confianza y compromiso”. Entre los que respondieron afirmativamente, hubo una persona que considera que la institución lo hace de una manera pasiva pues hay dificultad de comunicación entre los departamentos. Una persona no respondió.

Seguidamente se evaluó, **si los colaboradores poseen una imagen clara de los procesos técnicos y administrativos de la institución:** siete (70%) de los 10 encuestados respondieron afirmativamente y los 3 (30%) restantes, objetaron no tenerlos. Entre los primeros, los comentarios fueron que sólo conoce los de su área de trabajo y que esos procesos están ligados al puesto que desempeñan; también que en las reuniones mensuales de trabajo se enfatiza sobre esos procesos y hay manuales de referencia. Una persona de las que respondió negativamente, mencionó que no le competen esos procesos.

Otro elemento investigado ha sido referente **a la posibilidad que tiene el colaborador de cuestionar el contenido del trabajo:** en su mayoría, 9 (90%) consideran que hay libertad de expresión y ello permite ese cuestionamiento pues existe libertad para hacerlo. Otra persona

comentó que esa libertad está ligada a su jefe inmediato, pues en la misma institución, pero con otro jefe, no se podía hacer ese cuestionamiento.

La transferencia de conocimientos fue otro elemento evaluado para lo cual se plantearon los cuestionamientos siguientes: **¿Se solicitan sus conocimientos en otros departamentos, unidades o componentes de la institución y luego se utilizan?** : En su mayoría, 9 (90%) de los 10 encuestados, respondieron afirmativamente. Consideran que hay apoyo entre una unidad y otra y siempre comparten opiniones. Incluso, una persona, manifestó que en el caso que los conocimientos u opiniones emitidas no sean utilizados, le explican la razón. Una persona (10%) respondió negativamente pero no argumentó.

Se transforman los datos en información significativa (útil): el 100% encuestados (10), respondieron afirmativamente. Entre los comentarios vertidos, destacan que a pesar de ello, esa información no siempre es utilizada. Otro encuestado comentó que esa información es insumo para la toma de decisiones y se busca cuando no la hay. Su utilidad es grande para la institución en general o para alguna de sus partes en particular.

Los conocimientos de los colaboradores juegan un papel importante dentro de la institución e influyen en la creación de “aptitudes para la institución”: los conocimientos de los colaboradores hacen que la institución sea idónea para el tipo de productos o servicios que se espera obtener: ocho (80%) de los 10 encuestados respondieron afirmativamente y ello se puede correlacionar con la utilización de los conocimientos individuales, ya mencionada antes.

Al hacer el análisis individual del conocimiento y sus procesos en la institución y su relación con el desempeño institucional: siete (70%) de los 10 encuestados, afirman haber hecho ese tipo de análisis, dos (20%) no lo han hecho y una persona (10%) no contestó. Los comentarios de quienes respondieron afirmativamente fueron que hay muchas personas con sólidos conocimientos, que impulsan el desempeño individual. Entre los que respondieron negativamente, hubo una persona que manifestó que esa actividad le corresponde al departamento de Recursos Humanos y otra diciendo que no le compete por laborar en el área técnica y no administrativa.

Al solicitar información a los colaboradores, respecto a la **capacidad de calificar el grado de análisis del conocimiento que se aplica en la institución:** seis (60%) de los 10 encuestados, consideran no tener esa capacidad para calificar el grado de análisis del conocimiento que se aplica en IDEA. Una persona de ese grupo manifestó que ello es función de la gerencia y no de su área. Tres personas (30%) contestaron que sí están en capacidad de calificar el grado de análisis. Sus comentarios fueron que ello es posible porque los objetivos institucionales son muy claros y

otra dijo que en las reuniones periódicas se hace ese análisis dentro de la etapa de anteproyecto de sus procesos. Una persona (10%) no contestó.

Se preguntó **¿Se siguen los niveles jerárquicos para tener acceso al conocimiento en la institución?**: la respuesta fue que la totalidad, 10 colaboradores (100%) encuestados manifestaron que sí deben seguir los niveles jerárquicos para tener acceso al conocimiento.

Otro cuestionamiento fue: **¿La institución posee una cultura de supervisión cuantitativa explícita?** : La mitad (50%) de los 10 encuestados respondieron no tenerla, tres personas (30%) dijeron que sí la tienen y dos personas (20%) se abstuvieron de contestar. En IDEA no hay una supervisión formal y cuantitativa y se hace de manera individual o por grupos pequeños pero conforme los resultados de proyectos específicos.

Un elemento más en esta investigación ha sido referente **a conocer si las personas usualmente en contra de nuevos enfoques del conocimiento, son identificables y podrían ser convertidos en “socios estratégicos” de la institución**: cinco (50%) de los 10 encuestados, consideran que sí son identificables e igual número mencionan que sí se les puede convertir en socios estratégicos.

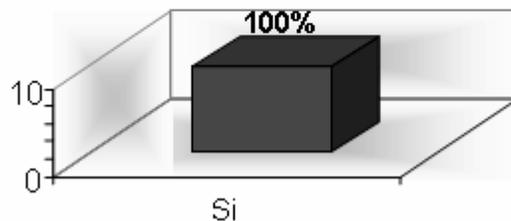
Al evaluar **¿Se compensa de manera objetiva el desempeño de los trabajadores en la institución?** : seis (60%) personas de las 10 encuestadas, dijeron que no se compensa de manera objetiva y sólo una persona mencionó que sí hay compensación pero de manera subjetiva e individual. Las restantes 4 (40%) personas respondieron que no hay esa compensación, aunque aclararon que no existe de manera formal pero sí se hace verbalmente, existen promociones o ascensos laborales. Esto indica que no hay evaluación del desempeño.

4.3 Aspectos de comunicación

Este es un aspecto muy importante dentro de toda la institución por lo que fue necesario hacer una serie de cuestionamientos sobre este tema.

El personal se comunica frecuentemente para tratar asuntos internos de la institución: el 100% de los encuestados (10), contestaron afirmativamente. Algunos mencionaron que lo hacen a través de reuniones formales y periódicas. La Gráfica No. 6 muestra este resultado.

Gráfica No.6
¿El personal se comunica frecuentemente para tratar asuntos internos de la institución?



Fuente: Boleta de encuesta –IDEA-, nov. 2005-feb. 2006

¿En la institución, hay programas continuos para hacer consciente y explícito el conocimiento? : 6 (60%) de los 10 encuestados, expresaron que sí los hay, y sus comentarios fueron: mediante charlas, salas motivacionales y de contenido técnico que refuerzan los conocimientos. Los restantes 4 (40%) contestaron que no hay programas pero no hicieron comentarios.

¿Se toma en cuenta el conocimiento que usted posee en las discusiones estratégicas? : nueve (90%) de las 10 personas encuestadas dijeron que sí son tomadas en cuenta. Adujeron que son consultados para llegar a consensos y las consultas se hacen de manera expresa sobre determinados temas. Solo una persona (10%) respondió negativamente, pero no tuvo comentarios.

¿Le ha sucedido que cree que no hay conocimiento disponible sobre un tema en particular, el cual es necesario para la toma de decisiones, pero la realidad es que sí existe y usted no lo sabe? : siete (70%) de las 10 personas encuestadas respondieron afirmativamente y 3 (30%) los hicieron negativamente. Del primer grupo, los entrevistados dijeron que hay falta de comunicación especialmente entre los departamentos y también hay desconocimiento de las fuentes de información.

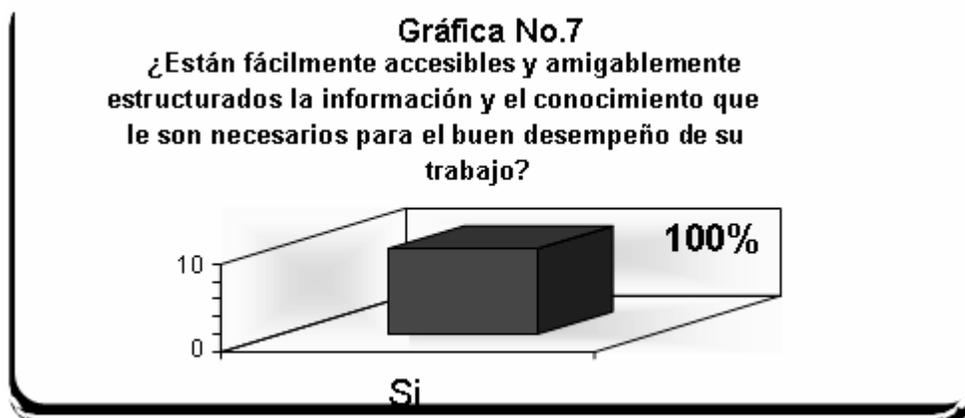
Al plantear si en la institución, se oculta información que le es útil para el desempeño de sus labores, por razones de seguridad o confidencialidad excesivas: siete (70%) de las personas entrevistadas respondieron afirmativamente, pero argumentaron que reconocen que la información les fue vedada por razones de confidencialidad, tal el caso de las operaciones contables. Otra persona mencionó que la información a la cual no tuvo acceso no le era necesaria. Tres (30%) personas contestaron negativamente, pero sin argumentos o comentarios.

Se preguntó **¿Se utilizan todos los medios disponibles para comunicar el conocimiento que interesa, de manera urgente y amplia a cada uno de los colaboradores de la institución?** : siete (70%) de las personas entrevistadas contestaron afirmativamente, comentando que se hacía mediante promoción interna. Dos personas (20%) contestaron negativamente y uno de ellos argumentó que a veces las respuestas se hacían de manera tardía.

Luego se trató de evaluar la iniciativa del colaborador y para ello se hizo la pregunta siguiente: **¿Se vale usted de algún medio para adquirir el conocimiento necesario para el buen desempeño de su trabajo?**: el 100% de las personas (10) entrevistadas contestaron afirmativamente. Entre los comentarios destaca que el medio más utilizado es el autodidáctico: estudiando, leyendo, consultando, etc.

Al preguntar **¿Se realiza un intercambio sistemático de información y conocimientos de las áreas de operaciones o componentes de la institución?** : siete (70%) personas contestaron afirmativamente, agregando que intercambian información y conocimientos a través de consultas y seminarios. Tres personas (30%) contestaron negativamente y una de ellas dijo que era debido a la falta de tiempo.

Adicionalmente se preguntó, **¿Las fuentes de información a las cuales los entrevistados tiene acceso están estructuradas de forma amigable y fácilmente accesibles?** : La totalidad de las 10 personas entrevistadas (100%) contestó afirmativamente, algunos de ellos agregaron que esas fuentes son conseguidas a través de internet, bibliotecas y de manera personal. La Gráfica No. 7 muestra ese consenso.



Fuente: Boleta de encuesta –IDEA-, nov. 2005-feb. 2006

Posterior a ello, se preguntó **¿Existe en la institución un espacio en el tiempo en el cual las personas se reúnan para desarrollar el conocimiento?** : siete (70%) de las personas entrevistadas contestaron afirmativamente, comentando que ese tiempo se da en las diferentes reuniones o durante el estudio personal que cada colaborador puede hacer.

¿Cree usted que se transfiere el conocimiento de un empleado que se marcha a su sucesor?: cinco (50%) de las personas entrevistadas contestaron afirmativamente, pero sin hacer comentarios. Tres (30%) lo hicieron de manera negativa y comentaron que el empleado que se marcha no dispone de suficiente tiempo para transmitir los conocimientos a su sucesor. Otra persona (10%) mencionó que ello depende de las circunstancias del cambio (Ej. despido) en donde no habrá voluntad para hacerlo o que en la mayoría de los casos el nuevo colaborador no llega a conocer a su antecesor. Una persona (10%) no contestó, argumentando ignorarlo.

4.4 Aspectos de tecnología

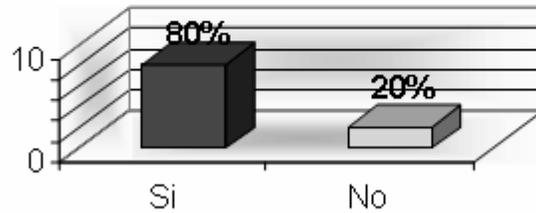
Este es un aspecto muy importante en la evaluación de la *gestión del conocimiento*. En tal sentido, se plantearon varias preguntas que enmarcaron esta área y los resultados obtenidos se describen a continuación:

¿Cuenta con acceso a internet para sus consultas de trabajo? : Las 10 (100%) personas entrevistadas contestaron afirmativamente.

¿Antes de iniciar un proyecto, comprueba si puede adquirir los conocimientos necesarios por medios externos a la institución?: ocho (80%) personas contestaron afirmativamente y 2 (20%) no. Dentro de los del primer grupo comentaron que ello es parte de la valoración de recursos necesarios y existentes antes de iniciar un proyecto y que la institución facilita las fuentes.

¿En su ambiente de trabajo, tiene acceso a tecnología de información y de comunicación (TIC) para obtener y compartir información?: ocho (80%) de las personas entrevistadas contestaron afirmativamente, mencionando que tienen acceso a través de correo electrónico y otros medios electrónicos, además de reuniones, conferencias y la biblioteca. Las restantes 2 (20%) personas respondieron que no. En la siguiente grafica se esquematizan las respuestas mencionadas.

Gráfica No. 8
En su ambiente de trabajo, ¿tiene acceso a tecnología de información y de comunicación (TIC) para compartir información y conocimiento?



Fuente: Datos obtenidos de la Encuesta realizada a los colaboradores del Instituto –IDEA-

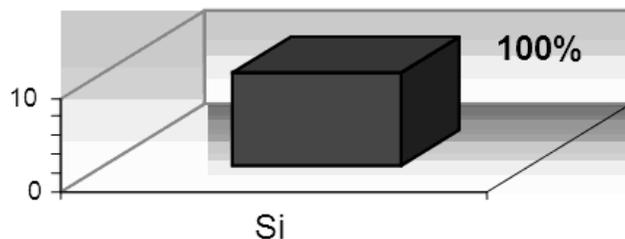
¿Se ha dado el caso de fallo en la institución al integrar el conocimiento en su personal por ejemplo, informes de trabajo, reportes de viaje, etc.?: 7 (70%) personas respondieron afirmativamente, aunque una argumentó que sucede esporádicamente. Tres (30%) contestaron de manera negativa y comentaron que la información que necesitaban no se aprobó con rapidez y provocó que no llegara oportunamente, afectando la eficiencia del trabajo.

4.5 Información del colaborador sobre los procesos

Esta es la última área del proceso de investigación en el ámbito de la *gestión del conocimiento* aplicado a IDEA. Para el efecto se presentan los cuestionamientos que dieron como resultado la siguiente información:

¿Considera que los colaboradores de la institución estarían dispuestos a compartir sus conocimientos si se los solicitaran?: Los 10 (100%) entrevistados respondieron afirmativamente, comentando que es necesario hacer conciencia para el crecimiento de la institución y el beneficio que pueda generar para ellos (Ej. incrementos al salario, prestaciones, bonos, etc.) y que para ello hay buena voluntad y trabajo en equipo. La siguiente gráfica muestra este resultado.

Gráfica No. 9
Considera usted que los empleados de la
Institución estarían dispuestos a compartir sus
conocimientos si se los solicitaran?



Fuente: Boleta de encuesta –IDEA-, nov. 2005-feb. 2006

Al preguntar: **¿Qué aspectos del conocimiento se pueden mejorar en la institución de acuerdo con su opinión?**: Los 10 (100%) entrevistados estuvieron de acuerdo al menos en uno de estos aspectos: organización, procesos y tecnología.

Un consolidado de las preguntas y respuestas, se puede encontrar en el anexo No. 2.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este punto se hace un análisis de los resultados obtenidos en el instituto de Estudios Avanzados y reportados en el punto anterior.

5.1 Conocimiento de la institución por los colaboradores

Los resultados obtenidos en esta área de investigación del conocimiento son los siguientes:

- ⇒ Existe un índice de rotación bajo en la institución. Sólo dos encuestados tienen menos de un año de estar laborando y 8 (80%) tienen más de un año de laborar. Lo cual es un aspecto positivo e importante para la institución, ya que refleja bienestar y estabilidad de los colaboradores.
- ⇒ Los aspectos básicos de la institución, como visión-misión y organización son conocidos por todos los encuestados.
- ⇒ Todos los encuestados manifestaron conocer los proyectos en ejecución, pero 3 (30%) de ellos, no conocen los que están en planificación porque ese conocimiento no está en sus funciones.
- ⇒ Existe cultura organizativa. La mayor parte de los 10 encuestados, 8 (80%) considera que existe una cultura organizativa que propicia el aprendizaje de conocimientos y 7 (70%) contribuyen y participan en el desarrollo organizacional y quienes no lo hacen refieren que esa participación está ligada al nivel jerárquico de la institución, por lo que su participación no se ha dado.
- ⇒ La institución promueve el análisis adecuado de la transferencia de conocimientos. Nueve (90%) de los encuestados así lo consideran.
- ⇒ Los conocimientos del personal coinciden con los objetivos de la institución y viceversa. Ocho (80%) consideran que sí coinciden en el primer sentido y 7 (70%) en el otro.
- ⇒ Los colaboradores consideran en su gran mayoría, 9 (90%), que los conocimientos son importantes dentro de la institución.

Uno de los aspectos básicos en la *gestión del conocimiento*, está constituido por el conocimiento que los colaboradores tengan de la institución en donde prestan sus servicios. Dentro de la

institución se recaban datos que unidos se convierten en información. La información, ya ordenada, constituye la fuente primaria del conocimiento que llega a los individuos y luego a los equipos de trabajo. Una vez contemplado todo en conjunto, se logra el aprendizaje de la institución.

Está claro que personas distintas tienen ideas diferentes acerca de la naturaleza del conocimiento. En el ámbito académico, igual que en el de la práctica de los negocios o prestación de servicios, las personas definen sus propias terminologías para adecuarlas a un enfoque o problema específico.

Aún considerando esas diferencias, las respuestas recogidas denotan que la mayor parte de los encuestados conocen bien a su institución. Sin embargo, dado que algunas personas dicen no tener ese conocimiento de manera completa, es necesario reforzar el envío de información, asegurando que no sólo llegue al colaborador, sino también dándole seguimiento para asegurar que haya sido captada plenamente y que, adicionalmente, encuentren una pertinencia práctica con sus funciones. Es claro que las habilidades de los individuos son vitales para la base del conocimiento de la institución, también es irrefutable el hecho que los individuos son la “materia prima” de los grupos o equipos. La capacidad para transformar los datos en conocimiento y utilizarlos para el beneficio de la Institución, hace de cada colaborador el agente primordial del conocimiento. Sin embargo, la experiencia y talentos generales de los individuos no lo hacen todo. Muchos de los procesos fundamentales para una actividad organizacional exitosa dependen cada vez más de los elementos colectivos del conocimiento.

En el caso de IDEA, la mayor parte de los encuestados refiere conocer a su institución, sus objetivos, metas y procesos y está conciente de que su conocimiento es pilar fundamental en el éxito de la misma. Ese conocimiento favorece la identificación del colaborador y proporciona un sentido de pertenencia. Sin embargo, es recomendable fortalecer estos aspectos para que todos tengan clara la importancia del conocimiento y participación individual en el manejo exitoso de la *gestión del conocimiento*, dando especial énfasis al personal de nuevo ingreso.

5.2 Información sobre los procesos de la institución:

Los procesos son todas aquellas acciones relacionadas entre sí, que son ejecutadas en la institución para la consecución de sus proyectos, con lo cual favorecen el cumplimiento de sus objetivos y metas. Como resultado de la investigación aquí reportada, la apreciación que los colaboradores tienen sobre el conocimiento de los procesos, se resumen de la manera siguiente:

- ⇒ La institución busca y promueve mejorar sus procesos a través del aprendizaje colectivo de confianza y compromiso, basado en buena comunicación.
- ⇒ Existe una imagen clara de los procesos técnicos y administrativos de la institución según el 70% de los encuestados. Sin embargo, el restante 30% respondió que no.
- ⇒ La institución ofrece libertad para el cuestionamiento del contenido del trabajo, según el 90% de los encuestados.
- ⇒ La institución solicita a los colaboradores la aportación de sus conocimientos y éstos juegan un papel muy importante dentro de la institución, ayudando a la creación de “aptitudes para la institución”.
- ⇒ Hay análisis individual del conocimiento, de su relación con el desempeño institucional, según la mayoría de los encuestados (90%). Sin embargo 60% de las personas entrevistadas considera no tener la capacidad para calificar el grado de análisis del conocimiento que se realiza en IDEA. Una persona consideró que ello es función de la Gerencia General.
- ⇒ La institución no tiene establecido un sistema de supervisión formal y cuantitativo, no habiendo evaluación del desempeño. Alguna evaluación se realiza para determinados proyectos. Este aspecto es visto por algunos de los entrevistados, como limitante a la hora de establecer compensaciones por el desempeño.
- ⇒ Es conveniente trabajar en el proceso tendiente a convertir en socios estratégicos a algunos de los colaboradores que aún están en contra de nuevos enfoques del conocimiento, posiblemente como parte de resistencia al cambio, tanto en lo cognoscitivo como en habilidades, actitudes, etc.

La institución apoya los procesos tendientes a que el personal adquiera conocimientos, pues considera que al final la misma se ve favorecida. Precisamente, la *gestión del conocimiento* trata de trabajar con lo que saben las personas de una organización o institución.

La institución busca y promueve mejorar sus procesos a través del aprendizaje colectivo de confianza y compromiso o, como dice ULRICH⁽¹¹⁾, hacer de todos los colaboradores “socios de negocios”, que no es más que la suma de socios estratégicos, expertos administrativos, adalid de los empleados y agentes de cambio.

A las organizaciones o instituciones les interesa lo que saben los colaboradores de ellos, dado que dichos conocimientos son transmisibles. Aún los conocimientos no relacionados con el trabajo son útiles para la institución. Por ejemplo, un colaborador que en sus ratos libres interpreta algún instrumento musical en una banda de música, puede ser útil para organizar eventos musicales o artísticos en la institución. Algo más apreciable lo constituyen otras habilidades de los colaboradores, como la habilidad para solucionar conflictos de un colaborador (a) y que en caso de necesidad apoya la resolución de algún conflicto. Puede ser que esa habilidad no sea parte de las funciones del colaborador, pero sea muy útil a la institución. Los conocimientos históricos son otro buen ejemplo.

Las “aptitudes para la organización”, son el resultado, principalmente de los conocimientos de los colaboradores de la institución. También pueden ser conocidos como “capital intelectual” y no es más que la suma de los conocimientos de todo el personal.

Ese “capital intelectual”, es lo que constituye los activos intangibles de las organizaciones o instituciones. Ese capital no aparece en los libros contables y, a veces, pasa desapercibido aún de los administradores de las empresas. Hay tantos casos de empresas cuyas acciones en el mercado tienen un valor de 10 o más veces que las que tienen en los libros de contabilidad, para lo cual contribuye principalmente el “capital intelectual”.

Ahora bien, la medición de los activos intangibles representa un hito importante en el paso de la era industrial a la llamada economía del conocimiento. La contabilidad del capital intelectual es la única que reconoce lo que cuenta en la economía moderna de empresas que se mueven rápidamente y aplican el uso intensivo del conocimiento, como sucede en IDEA. Es por ello, que es recomendable que esta institución aproveche al máximo ese capital intelectual. Por ahora, no se hace mucho al respecto pues no se evalúa formalmente el desempeño de cada colaborador, aunque sí tienen establecidos los conocimientos mínimos que son necesarios para llenar una vacante.

5.3 Aspectos de comunicación:

⇒ El total de las personas encuestadas manifestó que existe en la institución comunicación frecuente para tratar asuntos internos de la misma. Para ello, se utilizan reuniones formales y periódicas. Sin embargo, sólo 6 (60%) de las personas encuestadas manifestaron conocer la existencia de programas continuos para hacer consciente y explícito el conocimiento.

- ⇒ Es significativo que el 90% de los entrevistados, manifestó que la institución toma en cuenta los conocimientos individuales de sus colaboradores, especialmente al momento que se necesitan tomar decisiones estratégicas.
- ⇒ Sin embargo, parece que hay alguna dificultad para conocer las fuentes de conocimiento e información y su contenido. Este comentario es motivado por el hecho que 70% de los entrevistados manifestaron que les ha sucedido que consideran que no hay conocimiento disponible sobre determinado tema pero sí existe aunque no lo saben.
- ⇒ También es estimulante conocer que todos, los 10 entrevistados, tienen el deseo y la habilidad para adquirir el conocimiento necesario para el buen desempeño de su trabajo, además que todos coinciden también en tener en la Institución fuentes de información fácilmente accesibles, aunque según las respuestas anteriores, no forzosamente saben qué información y conocimientos están disponibles dentro de esas fuentes.

La actividad cotidiana en las empresas, organizaciones e instituciones, sitúa a las personas ante tareas en que es preciso generar y transmitir conocimiento a los demás. Además de la relación verbal e informal de la comunicación, los profesionales de IDEA participan a lo largo de sus jornadas de trabajo en numerosos procesos de comunicación en los que son, a la vez, emisores y receptores ya que se constituyen en transmisores de conocimiento y en intérpretes de los mismos.

La comunicación es el proceso de transmisión de conocimiento, de interacción entre los individuos de la institución. Como tal y teniendo en cuenta el conocimiento como el objeto y sentido de la comunicación si ésta es adecuada, se estará contribuyendo eficazmente a que el conocimiento fluya en los momentos adecuados.

IDEA debe mejorar sus sistemas formales de comunicación, pues una buena cantidad de sus colaboradores, aunque reconoce la existencia de fuentes de comunicación, ignora su contenido y cree que éstas no existen, cuando simplemente desconocen su existencia. En todo caso, el resultado es el mismo que si el conocimiento no existiera.

5.4 Aspectos de tecnología

- ⇒ Todas (100%) las personas encuestadas, manifestaron tener acceso a internet para consultas relacionadas con su trabajo y 8 (80%) de ellas dijeron que antes de iniciar un proyecto comprueban la posibilidad de adquirir los conocimientos necesarios por medios o fuentes externas a la institución. Igual cantidad de entrevistados manifestaron que en su ambiente de trabajo tienen acceso a tecnología de información y de comunicación (TIC) para obtener y compartir información.

- ⇒ Sin embargo, 7 (70%) de los encuestados contestaron afirmativamente sobre el hecho que se han dado el caso de fallo en la institución al integrar el conocimiento en su personal, por ejemplo, informes de trabajo, reportes de viaje, etc. Esto, comentaron, provocó retraso en el trabajo e incluso la pérdida de actualidad de la información.

Al igual que en la vida cotidiana, los indicadores en un automóvil, ayudan a tomar decisiones más apropiadas y de una forma más rápida cuando se corre a alta velocidad en una autopista, la tecnología en informática ofrece la información clave a los trabajadores del conocimiento, para que puedan tomar las decisiones acertadas, de una manera rápida y oportuna en entornos de empresa en constante evolución.

En la investigación realizada, los colaboradores de IDEA cuentan con las herramientas modernas de tecnología que permiten decir que poseen “escritorios digitales”, (Hibeycutt, J., 2001), los cuales constituyen una iniciativa de Microsoft para la *gestión del conocimiento* al integrar una visualización de las fuentes del conocimiento de las empresas en los escritorios de las personas, permitiéndoles tomar decisiones más acertadas al proporcionar un acceso inmediato a la información clave.

A pesar de ello, tal como se ha mencionado en el numeral 5.3 (aspectos de comunicación), IDEA debe mejorar sus sistemas formales de comunicación pues, a pesar de contar con buena tecnología para el manejo del conocimiento, aún son mencionados retrasos y fallos en la integración de fuentes de conocimiento y de información que a pesar que existen en la institución, los colaboradores ignoran.

5.5 Información del colaborador sobre los procesos

- ⇒ La totalidad (100%) de los encuestados coincidieron al manifestar estar dispuestos a compartir sus conocimientos si se les es solicitado, argumentando que es de beneficio para el buen desempeño de la institución y para ellos mismos.
- ⇒ Todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que, al menos uno de estos aspectos pueden ser mejorados en IDEA: organización, procesos y tecnología.

IDEA tiene la ventaja de que el total de los encuestados, tiene la disposición de compartir sus conocimientos, con el objetivo de beneficiar a la institución y a sus personas. Este resultado es fundamental para el establecimiento de un modelo de gestión de conocimiento y facilitará todas las etapas del proceso de establecimiento de ese modelo.

Con estos resultados, **se puede comprobar la hipótesis propuesta**, es decir, *el estado actual de la gestión del conocimiento en IDEA, afecta en la calidad de la prestación de sus servicios externos*. La calidad de la prestación de servicios, puede verse mejorada si se establece un sistema de *gestión de conocimientos*, que permita optimizar los conocimientos de los colaboradores y de su gestión, para beneficio de sus clientes internos (ellos mismos) y de los externos.

6. MODELO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN IDEA

“Hemos pasado de una Economía Industrial a una Economía del Conocimiento y de aquí a una Economía del Compromiso. El verdadero tema esencial no es sólo el conocimiento, sino el corazón, la pasión, la visión global, la energía y el compromiso”.

Gary Hamel

Es conveniente iniciar este planteamiento preguntando: ¿Por qué una persona debe compartir lo que sabe?, ¿Qué motivos le llevan a realizar un esfuerzo adicional a su trabajo cotidiano?, ¿para qué hacerlo si es posible incluso que se sienta amenazado en su puesto de trabajo al ceder aquello que le puede convertir en “imprescindible”?

Con base al análisis de las respuestas obtenidas, es necesario crear el mecanismo para que la totalidad de los colaboradores participe en la *gestión del conocimiento*. Previo a la implementación de *gestión del conocimiento* en IDEA es básico crear la infraestructura necesaria.

Un aspecto fundamental para la creación de ese “andamiaje” es conseguir que todos los colaboradores participen en la gestión de conocimiento por voluntad propia, creando el clima organizacional adecuado en que se sienta realmente cómodo, motivado, implicado y comprometido con la causa.

Para lograrlo es conveniente, crear una cultura organizativa que promueva el compartir el conocimiento, donde se de mayor relevancia a las personas que aportan más conocimiento útil para la organización. Una cultura que promueva el aprendizaje continuo que permita a los colaboradores sentirse cómodos en el cambio y preparados para afrontar la dinámica situación del día a día. Una cultura que consiga que las personas crezcan por encima de las exigencias meramente profesionales, que les haga mejorar también en aspectos personales. En definitiva, una cultura que se centre específicamente en el desarrollo y el bienestar de la persona, por supuesto, sin descuidar los aspectos propios de la institución.

Luego, se deben crear los canales adecuados para permitir que ese acto de hacer explícito el conocimiento y de apertura de la persona, se pueda llevar a cabo de una manera natural y sencilla. Se deben crear sistemas para incentivar la aportación, ya sean monetarios o no, se deben definir los procesos organizativos teniendo en cuenta los flujos de conocimiento que por ellos discurren, así como que se deben introducir las herramientas tecnológicas que faciliten la captación, el almacenamiento y la diseminación de ese conocimiento.

Para poder fortalecer la cultura organizativa que provoque que los colaboradores aporten más allá de lo que se espera de ellos con base en sus funciones, es necesario que se haya creado en la institución el clima adecuado para que se encuentren realmente a gusto y así se logre el compromiso individual de todos los colaboradores, dando así importancia capital a las personas, a su estabilidad y a su implicación y alineación con los objetivos generales y los proyectos de la institución. Los colaboradores se sentirán a gusto cuando puedan desarrollar todo su potencial de innovación y todas sus habilidades. Lograrán esa satisfacción cuando puedan dar lo mejor de ellos, lo que equivale a poder sacar a luz todos su talentos.

Por lo tanto, la institución debe articular acciones que permitan desarrollar y retener esos talentos, aún incluso antes que el colaborador se incorpore a la institución, es decir, antes del proceso de selección de candidatos. Obviamente, hay que empezar porque la institución se conozca a sí misma y pueda definir fácilmente la proposición al valor profesional. Igualmente debe conocer a la competencia y el mercado laboral y de servicios en donde se desenvuelve.

Es importante que la institución reconozca el valor profesional como una necesidad estratégica imprescindible, siendo la misma institución quien defina qué va a aportar al profesional para que se comprometa. Este paso es de alta importancia para la atracción y retención del talento y lo mejor para lograrlo es el salario emocional, representado por beneficios intangibles tales como la estabilidad laboral, el equilibrio entre la vida profesional y la personal, el compartir la misión de la institución, etc., como lo expresa Raúl De Tena Rubio (Gallego, D.J. y Ongallo, C.,2004) .

Ahora bien, ¿Qué debe hacer la institución para atraer y retener el talento?. La institución debe ser muy cuidadosa sobre el proceso de selección de personal. Debe cambiar el sistema tradicional de revisar la hoja de vida del candidato (formación profesional, etc.) y centrarse mayormente en las aptitudes, actitudes, habilidades, en el compromiso, etc., que se traducen en un listado de éxitos laborales. Si no se hace una buena selección basada en el compromiso, se podrá encontrar un individuo con alta motivación de logro y muy baja motivación de afiliación, con casi nula capacidad de identificarse con un proyecto, lo que se traducirá en fácil abandono de la actividad en cuanto se le presenten metas personales más ambiciosas, que le permitan sacar lo máximo posible en beneficio propio.

La creación de esa infraestructura previa a la implementación de la *gestión del conocimiento*, mencionada arriba, constituyen lo que los cimientos son para una casa. Esta no se puede empezar a construir por el techo. No se pueden plantear iniciativas para gestionar el conocimiento si previamente no se cuenta con una madurez organizativa y una implicación y compromiso por parte de los profesionales.

Si la Dirección General de la institución tiene la capacidad de conseguir y mantener ese necesario compromiso, a los colaboradores les será más fácil vencer el miedo y la inseguridad que puede provocar el hecho de compartir el conocimiento, pudiendo salvar la sensación de “vulnerabilidad” al sentir inestabilidad laboral. El doble mensaje que se debe transmitir es: “entre más conocimientos aportas, más valioso eres para la institución”. Recalcando que al decir “el más valioso” no es quien más sabe, sino quien aporta y comparte.

El sistema de *gestión del conocimiento* que se propone, basado en el modelo descrito Gallego, D.J. y Ongallo, C., incluye las siguientes fases:

6.1 Primera fase: consultoría de dirección.

Acción I: organización de la *gestión del conocimiento*. BUENO (1999), lo define como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”. La *gestión del conocimiento* es un concepto relativamente nuevo, por lo que probablemente haya necesidad de ofrecer asesoría a la Dirección General, para que pueda adoptar las políticas y estrategias orientadas a su implementación en IDEA. Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que algunas pero no todas las acciones orientadas en ese sentido son de carácter general, pero existen otras que deben ser diseñadas específicamente para esta institución. Dentro de esta primera acción, se deben desarrollar las siguientes actividades:

- ⇒ Detección de necesidades que justifiquen la implantación de la *gestión del conocimiento*: con base en las respuestas de los colaboradores encuestados y del análisis efectuado de ellas, se considera justificado el desarrollo de la *gestión de conocimiento* en IDEA.
- ⇒ Estudio sobre las necesidades de información para la Dirección General, desde una perspectiva global de *gestión de conocimiento*. Esta actividad requiere de un análisis minucioso efectuado por la misma Dirección General y las personas que le apoyarán como asesores.
- ⇒ Propuestas de acciones que se pueden realizar, previas a la elaboración del Plan Corporativo de *gestión del conocimiento*.
- ⇒ Definición de prioridades en los objetivos del proceso de *gestión del conocimiento*.

Acción II: plan Corporativo de *gestión del conocimiento*. Una vez se haya llegado a acuerdos sobre un marco de acción para ser seguido por la Dirección General de la institución y establecida la visión que se quiere alcanzar, es necesario planificar el desarrollo del sistema que se va a adoptar para implementar la *gestión del conocimiento* en la institución.

Las actividades que componen esta acción deben responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la finalidad que se persigue?

¿Qué elementos compondrán el sistema?

¿Cómo se estructura y supervisa?

¿Qué recursos humanos y materiales se necesitan?

¿Qué herramientas TIC (Tecnología de la Información y de las Comunicaciones) son necesarias?

¿Cuáles son las necesidades presupuestarias?

¿Qué fases se van a establecer para la implantación del sistema?

Establecimiento de los planes subordinados al Plan Corporativo: comunicación, capacitación, formación, etc.

El **resultado** de esta acción debe ser el desarrollo del Plan Corporativo que una vez aprobado por la Dirección General, sea el instrumento base para la implantación de los procesos de *gestión del conocimiento*.

6.2 Segunda fase: consultoría de organización. Tal como fue mencionado antes, para la implementación de sistemas de *gestión del conocimiento* es necesaria la total participación de la Dirección General. Una vez se haya asesorado y motivado y se tenga el Plan Corporativo para la implementación de la *gestión del conocimiento*, se debe realizar un profundo análisis de la institución y un posterior diagnóstico de la situación, el cual se considera ya muy avanzado como resultado de la investigación aquí reportada. Esta segunda fase se estructura mediante cuatro acciones que se deben realizar y corresponden al campo de la planificación:

Acción I: Planificación de los procesos de búsqueda, captura, distribución de la información y análisis. Una vez establecido el marco de actuación por parte de la Dirección General y fijada la visión que se quiere alcanzar, se debe planificar el desarrollo del sistema que se va a adoptar para implementar la *gestión del conocimiento* en la institución. Para ello se tratará de analizar los siguientes procesos transversales:

- ⇒ Identificar dónde se encuentra la información útil y el conocimiento tácito. Por medio de la encuesta realizada en IDEA, se identificó el hecho que, aún existiendo la información, algunos de los usuarios consideraron que no existía.
- ⇒ Analizar la información e integrar sus fuentes.
- ⇒ Transformar el conocimiento tácito en explícito.
- ⇒ Difundir y transferir el conocimiento.
- ⇒ Generar nuevo conocimiento.

Las actividades que componen esta acción son las siguientes:

- ⇒ Elaboración del mapa del conocimiento.
- ⇒ Establecimiento de comunidades de prácticas.
- ⇒ Implantación de las herramientas TIC.

El resultado de esta acción proporciona los elementos de juicio necesarios para planificar e implantar eficazmente la *gestión del conocimiento*.

Una iniciativa de *gestión del conocimiento* sólo tendrá éxito si la institución comprende cuál es su relación con el proceso de la institución al que se desea aplicar. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión tiene que ver con el grado de comprensión que se tenga con respecto a la relación proceso-iniciativa.

Existe la tendencia a suponer que sólo con colocar la información a disposición de los colaboradores, se conseguirá que la utilicen. Por lo general esta suposición es incorrecta, ya que la única manera de evitar este problema es dejando claramente establecida la relación entre el flujo de la información y la iniciativa de *gestión del conocimiento*.

Acción II : elaboración del mapa de conocimiento y de competencias. Con el mapa de conocimiento organizativo se podrá encontrar en el menor tiempo posible, información relevante y útil para la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Las **actividades** que componen esta acción deben ser realizadas por la Dirección General y personal designado dentro de la institución y apoyo preliminar de un ente externo. Las actividades definen los siguientes aspectos:

- ⇒ Localización de la información interna disponible.
- ⇒ Localización del experto interno y de su conocimiento sobre el asunto que se va resolver.
- ⇒ Localización del experto externo y su experiencia.
- ⇒ Localización de las fuentes internas y externas de información más eficaces.

El **resultado** al elaborar el mapa del conocimiento es la identificación de cada parte de la organización, su forma de trabajar conjuntamente, el lugar y modo de compartir información y experiencias, así como determinar dónde se encuentra el conocimiento individual y organizativo, tácito y explícito, interno y externo.

A este respecto, algunos investigadores aseguran que el conocimiento no existe fuera de las mentes de las personas. El conocimiento fuera del “conocedor” es simplemente información. Por lo tanto, hay que reconocer que, en el desarrollo de una iniciativa de gestión de conocimiento las personas son claves.

En esta dimensión se debe determinar “quién sabe qué”, es decir, se deben identificar las competencias y los conocimientos residentes o no en la institución, que sean realmente útiles para ella y determinar quién los posee.

La evaluación de esta dimensión comprende tanto el grado de conocimiento de las personas sobre la información involucrada (adquisición, transformación y representación) como su motivación para actuar de acuerdo con dicha información.

Debe entenderse y tenerse en cuenta el grado de habilidad y “autoridad” para manipular información atribuido a quienes estarán involucrados en la iniciativa.

Acción III: planificación de la comunicación interna. A través del Plan de Comunicación Interna, se pueden establecer o mejorar los procesos de comunicación interna en la institución como facilitadores del proceso de implantación de un programa de *gestión del conocimiento*.

Las **actividades** que componen esta acción definen los siguientes aspectos:

- ⇒ Objetivos que se quieren conseguir
- ⇒ Acciones que se van a realizar: informes, reuniones, foros de debate, seminarios, entrevistas, canalización de sugerencias, etc.
- ⇒ Definición de los destinatarios de cada acción de comunicación
- ⇒ Responsables de cada acción
- ⇒ Calendario de desarrollo (acciones concretas con tiempos razonables y específicos)
- ⇒ Evaluación de resultados.

El **resultado** que proporciona el desarrollo del plan de comunicación interna, facilita la mejora de los niveles de cultura funcional, participativa, inquisitiva y de descubrimiento, indispensables para compartir información y conocimiento.

Como se puede comprobar, al desarrollar un plan de comunicación interna, no sólo se actúa positivamente sobre la cultura de IDEA, sino también sobre el clima laboral. A la unión entre ambos conceptos, cultura y clima, se le conoce como **contexto**⁽¹¹⁾. Si bien la cultura tiene que ver con las características propias y relevantes de la institución, sus costumbres, la manera como se “hacen” las cosas y lo que se considera aceptable o reprochable, el clima laboral es el ambiente

puntual que se vive debido al estado de ánimo del personal, por lo general, sincronizado con las presiones propias de la institución, la época del año, la competencia (por cierto cada vez más intensa para IDEA), el presupuesto disponible, etc.

Por tanto, el **contexto** es el entorno en el cual los procesos de la institución deben ser cambiados o mejorados por la iniciativa de la *gestión del conocimiento*. La evaluación de esta dimensión tiene que ver con “cuán preparada” se siente la institución para acometer la implantación de la iniciativa.

Acción IV: planificación de la utilización eficaz de las Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) para la *gestión del conocimiento*. Mediante una correcta planificación de los sistemas de información y comunicación, se pueden definir las herramientas verdaderamente útiles para una efectiva *gestión del conocimiento*.

Las **actividades** que componen esta acción definen los siguientes aspectos:

- ⇒ Normas, procedimientos y protocolos para una eficaz utilización de herramientas de navegación y búsqueda de información, de trabajo en equipo, de comunicación, de toma de decisiones, etc.
- ⇒ Normas de evaluación y seguimiento

El **resultado** de una buena planificación de las TIC, lleva a la obtención del prototipo informático más adecuado a las necesidades y características de la institución, a partir de los requerimientos de estructura, diseño, navegación, funcionamiento, etc.

De cualquier manera, siempre se debe tener presente que la tecnología es una habilitadora de la *gestión del conocimiento* si es de uso común dentro de la comunidad en la que una iniciativa se va implantar. Por lo tanto, la evaluación de esta dimensión debe estar orientada al grado de madurez que tiene la tecnología en el área afectada.

¿Los usuarios la conocen?, ¿La utilizan de manera natural como parte de su trabajo diario? o, por el contrario, ¿La ven como algo extraño, sofisticado, complicado, poco amigable o que les impone “más” trabajo?.

6. 3 Tercera fase: implantación de planes de *gestión del conocimiento*. Una vez que se ha planificado, a través de las acciones anteriores, en este punto se establecen las acciones que se van a realizar para desarrollar operativamente el sistema aceptado para la *gestión del conocimiento* en IDEA.

Las **acciones** que componen esta fase son las siguientes:

Acción 1: análisis de situación y del mapa de conocimiento y competencias. Evaluación y diagnóstico.

Acción 2: identificación de barreras y facilitadores (debilidades y fortalezas)

Acción 3: plan de comunicación interna

Acción 4: asignación de cometidos: personales y departamentales.

Acción 5: plan de acción: fases, tareas, seguimientos de costes, etc.

Acción 6: definición de herramientas

Acción 7: formación y aprendizaje

Acción 8: proyecto piloto

El **resultado** de la implantación es la integración del conocimiento como un activo o como un valor añadido en los productos/servicios, procesos internos, relación institución/cliente, etc.

6. 4 Cuarta fase: medidas de verificación y seguimiento. Una vez que la iniciativa está en marcha, es preciso hacer un seguimiento para determinar y verificar que los planteamientos iniciales se están cumpliendo en la medida de lo que se había previsto.

Para llevar a cabo este proceso, se realizan **tres tipos de acciones**:

Acción I: evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información. El objetivo de esta acción es diagnosticar la eficacia de los procesos de: identificación de la información útil y del conocimiento tácito, análisis de la información e integración de sus fuentes, transformación del conocimiento tácito en explícito, difusión y transferencia del conocimiento y generación de nuevo conocimiento.

Las **actividades** que componen esta acción, se centran en la evaluación de:

- Elaboración del mapa de conocimiento
- Establecimiento de comunidades de prácticas
- Establecimiento del almacén de conocimiento
- Implantación de las herramientas TIC

El **resultado** de esta acción es asegurar que los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información funcionan correctamente y permiten una efectiva *gestión del conocimiento* organizativo.

Acción II: auditoría de la calidad de los sistemas de información. Se trata de conseguir que toda la información, incluida la no informatizada y en la memoria de las personas, sea asequible, utilizable y renovable en cualquier momento y lugar por cualquier persona de la institución.

Las actividades que componen esta acción se centran en la evaluación de:

- La capacidad de tratamiento de todo tipo de información de la institución.
- La facilidad de entrada y recuperación de datos
- La definición de perfiles según las necesidades de los departamentos
- La salida de datos, electrónicos o impresos, definidos por el usuario
- La normativa de acceso y restricciones de uso del sistema

El **resultado** que se obtiene de esta acción es la racionalización de los circuitos de información en la institución.

Acción III: auditoría de protección de la información. Se trata de realizar un análisis de riesgos y verificar los controles de la seguridad de la información en la institución, con el objeto de:

- Verificar la seguridad de los sistemas informáticos y las redes de comunicaciones.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa legal correspondiente
- Recomendar un plan de acciones correctivas

Las actividades que componen esta acción se centran en la evaluación de:

- La seguridad física
- La seguridad corporativa
- La política de seguridad informática
- El control de acceso a la información
- Las salvaguardas y recuperaciones
- Los computadores personales
- Las redes de comunicaciones
- Internet / intranet
- Los seguros informáticos

Los **resultados** que se obtendrán serán:

- Un informe de auditoría detectando riesgos y deficiencias
- Un plan de recomendaciones que se pueden aplicar en función de: los riesgos, la normativa que se va a cumplir y los costes estimados de las recomendaciones.

En definitiva, se trata de un modelo enfocado desde una “visión humana”, centrado en el respeto a la persona y su mejora a través, del aprendizaje colectivo mediante el compromiso y la confianza. Es clara la importancia que tiene el conocimiento individual. De hecho, por ese conocimiento son contratados muchos de los colaboradores, pero es aún más importante el conocimiento que se tenga como conjunto de personas, es decir, como institución y ese conocimiento reside dentro de los colaboradores y de allí la necesidad de que sea explícito y sea puesto a la disposición de los demás por parte de la persona que lo posee.

Por lo tanto, para poder gestionar cualquier tipo de recurso, en primer lugar, debe estar a la disposición y, en el caso del conocimiento, no es una excepción, por lo que se debe conseguir que la persona que lo posee lo ponga a disposición del resto. Es tarea de la institución establecer el ambiente y los mecanismos necesarios para lograrlo.

El modelo de gestión del conocimiento propuesto como resultado de esta investigación se puede considerar factible porque se demuestra su necesidad y se dan todos los elementos humanos y gerenciales para realizarlo. En otra etapa, no propuesta en esta investigación, es necesario que la Gerencia General de la institución y el personal que le apoye, establezcan la viabilidad del modelo propuesto, es decir, el costo y las fuentes de financiamiento.

7. CONCLUSIONES

Las áreas encuestadas sobre la *gestión del conocimiento* en IDEA, fueron:

- Conocimiento general de la institución
- Información sobre sus procesos
- Aspectos de la comunicación
- Aspectos de la tecnología
- Información del colaborador sobre los procesos.

Y las **conclusiones** obtenidas para cada una de ellas son las siguientes:

7.1 Conocimiento general de la institución:

Está claro que personas distintas tienen ideas diferentes acerca de la naturaleza del conocimiento. En el ámbito académico, igual que en el de la práctica de los negocios o prestación de servicios, las personas definen sus propias terminologías para adecuarlas a un enfoque o problema específico.

Aún considerando esas diferencias, las respuestas recogidas denotan que *la mayor parte de los encuestados conocen bien a su institución. Sin embargo, dado que algunas personas dicen no tener ese conocimiento de manera completa, es necesario reforzar el envío de información, asegurando que no sólo llegue al colaborador y también darle seguimiento para asegurar que haya sido captada plenamente y que, adicionalmente, encuentren una pertinencia práctica con sus funciones.*

La mayor parte de los encuestados refiere conocer a su institución, sus objetivos, metas y procesos y está conciente que su conocimiento es pilar fundamental en el éxito de la institución. Ese conocimiento de la institución favorece la identificación del colaborador y proporciona un sentido de pertenencia a la misma.

7.2 Información sobre sus procesos

La institución favorece los procesos tendientes a que el personal adquiera conocimientos, pues considera que al final la misma se ve favorecida.

Precisamente, la *gestión del conocimiento* trata de trabajar con lo que saben las personas de una organización o institución, pues le interesa lo que saben los colaboradores de ella, tomando en cuenta también que dichos conocimientos son transmisibles.

7.3 Aspectos de la comunicación

Aunque todos los colaboradores encuestados manifestaron tener los canales internos para una comunicación frecuente, 7 (70%) manifestaron que les ha sucedido que creen que no hay conocimiento sobre determinado tema, el cual les es necesario para la toma de decisiones, pero luego se enteran que en realidad sí existe el conocimiento pero ellos no lo sabían.

Esto significa que *hay falta de sistemas formales de comunicación, para que el colaborador sepa explícitamente en dónde y con quién obtener la información necesaria.*

7.4 Aspectos de la tecnología

Los colaboradores de IDEA cuentan con las herramientas modernas de tecnología que permiten decir que poseen “escritorios digitales”, (Hibeycutt, J., 2001), los cuales constituyen una iniciativa de Microsoft para la *Gestión del Conocimiento* al integrar una visualización de las fuentes del conocimiento de las empresas en los escritorios de las personas, permitiéndoles tomar decisiones más acertadas al proporcionar un acceso inmediato a la información clave.

Setenta por ciento de los encuestados, manifestaron que se han dado casos de fallo en la integración del conocimiento entre el personal, por ejemplo, informes de trabajo, reportes de viaje, etc, provocando retraso en el trabajo y pérdida de la actualidad de la información.

7.5 Información del colaborador sobre los procesos

El total de los encuestados, que representan al 71% de su fuerza laboral profesional, tienen la disposición de compartir sus conocimientos, con el objetivo de beneficiar a la institución y a sus personas. Este resultado es fundamental para el establecimiento de un modelo de *Gestión del Conocimiento* y facilitará todas las etapas del proceso de establecimiento de ese modelo.

7.6 La hipótesis

Con estas conclusiones, ***se comprueba la hipótesis propuesta***, es decir, *el estado actual de la gestión del conocimiento en IDEA, afecta en la calidad de la prestación de sus servicios externos.*

La calidad de la prestación de servicios, puede verse mejorada si se establece un sistema de *gestión de conocimientos*, que permita optimizar los conocimientos de los colaboradores y de su gestión, para beneficio de sus clientes internos (ellos mismos) y de los externos.

7.7 Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento. Con el conocimiento de la situación actual en IDEA se hace un planteamiento del modelo factible de *gestión del conocimiento* que permitirá optimizar los recursos humanos en IDEA.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer el conocimiento de la institución por todos los colaboradores, incluyendo sus objetivos, metas y procesos y estar consciente que el conocimiento individual y colectivo es fundamental para el éxito de la institución.

IDEA debe mejorar sus sistemas formales de comunicación, pues una buena cantidad de sus colaboradores, aunque reconoce la existencia de fuentes de comunicación, ignora su contenido y a veces cree que la información no existe, cuando simplemente desconoce su existencia. En todo caso, el resultado es el mismo que si el conocimiento no existiera.

IDEA debe mejorar sus sistemas formales de comunicación pues, a pesar de contar con buena tecnología para el manejo del conocimiento, aún son mencionados retrasos y fallos en la integración de fuentes de conocimiento y de información que a pesar que existen en la institución, los colaboradores ignoran.

Básicamente, se recomienda la implementación del modelo de *Gestión del Conocimiento*, planteada en el punto 6.

Las instituciones o empresas que se limitan a actualizar la estructura de sus intranets y bancos de datos, no enfrentan adecuadamente la mayoría de los problemas del conocimiento que surgen en las organizaciones. Igualmente peligrosa es una obsesión prematura sobre técnicas generales, que se pueden aplicar sin distingo a todo tipo de organización.

En el caso de IDEA y con base en la situación encontrada y reportada en el Punto 4 de esta Tesis, se sugiere un modelo de *gestión del conocimiento* tendiente a conseguir el mejor desempeño de los profesionales y establecer una cultura organizativa que propicie compartir sus conocimientos.

El modelo aquí planteado centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman IDEA, de tal manera que, en donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo.

Ya con esta visión, el sistema de *gestión del conocimiento* que una organización utilice, debe concentrarse menos en lo que hacen los profesionales de los recursos humanos y centrarse más en lo que aportan. Generalmente, ahora la situación es inversa. Comprender, acrecentar y crear capacidades y habilidades a través de la *gestión del conocimiento*, conducirán a organizaciones prósperas y a líderes exitosos. El éxito de esos líderes en general y de Recursos Humanos en particular, estará entonces dado por su habilidad para convertir a los profesionales en socios de los negocios de su institución haciéndoles socios estratégicos y agentes del cambio.

8 BIBLIOGRAFÍA

1. Bueno, E./*Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*/ 1993/Madrid, España/ Ed. Pirámide, p.p. 23-39
2. Gadino, A/ *Gestionar el conocimiento*/ 2001/Argentina/Edit. Homo Sapiens/ p.p. 23-26
3. Gallego, D., Alonso, C. y Ongallo, C./2000/ Madrid, UNED /*“Los estilos de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y mejora”*, Guía didáctica.
4. Gallego, D.J., Ongallo C/ *Conocimiento y Gestión*/2004/ Madrid, España/Edit. Pearson/Prentice Hall/ p.p. 145-154
5. Honeycutt, J./ *“Así es la Gestión del Conocimiento”*/ 2001/España/McGraw-Hill Interamericana, p.p. 82-85
6. Jericó, P../2001/ *Gestión del Talento*/1ª. Edición/ España/Prentice Hall,p.p.19-22
7. Probst, G., Raub, S. Y Ramhardt, K./ *Administre el conocimiento*/ 2001/México/Pearson Educación/p.p. 296-296
8. Senge, P./ *“La quinta disciplina”* /1999/ Barcelona, España/Edit. Granica / p.p. 69-79
9. Tapascott, D./“La Economía digital”/2001/McGraw Hill p.165
10. Tissen, R., Andriessen, D. y Lekanne, F./ *El valor del conocimiento*/2000/Madrid/Financial Times/Prentice Hall/ p.p. 114-120
11. Ulrich, D./*Recursos Humanos Champions*/1ª. Edición/ 1997/Chile/Edit. Granica/p.p. 77-79

9 ANEXOS

Anexo No. 1: Boleta de Encuesta.

Anexo No. 2: Consolidado de preguntas y respuestas

10. Anexos

10.1 Boleta de encuesta

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos

Boleta de encuesta

A continuación se presenta una serie de preguntas que agradeceré se sirva responder. Su oportuna colaboración es de suma importancia ya que la información recabada será utilizada para fines académicos, como parte del proceso de investigación de campo, cuyo fin último será la elaboración de un informe final de Tesis en el grado de Maestría.

La investigación pretende evaluar la Gestión del Conocimiento, aplicándolo a una organización, cuyo nombre ficticio es Instituto De Estudios Avanzados (IDEA), mencionada también en el transcurso de esta encuesta como "la Organización".

Las respuestas a este cuestionario servirán para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, los cuales se pueden resumir así:

1. General:

Elaborar una propuesta de modelo de gestión del conocimiento que añada valor a las actividades de IDEA.

2. Específicos:

2.1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión del conocimiento en IDEA.

2.2. Proponer un proceso que coadyuve a una eficiente gestión del conocimiento en la Organización objeto de investigación.

I. Conocimiento General de la Organización:

1) Indique el tiempo que lleva de laborar en IDEA: _____

2) ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Organización donde labora?

2.1 Sí ___ 2.2 No ___

3) ¿Conoce al personal que conforma la Organización?

5.1 Sí ___ 5.2 No ___

4) ¿Conoce todos los proyectos que se planifican y ejecutan en el Programa en este momento?

4.1 Sí ___ 4.2 No ___

Especifique si lo considera:

5) ¿Considera usted, que la Organización para el cual trabaja cuenta con una cultura organizativa que propicie compartir los conocimientos que tienen las personas?

7.1 Sí ____ 7.2 No ____

Comente su respuesta: _____

6) ¿Contribuyen y participan los empleados en el desarrollo de las estrategias de la Organización?

8.1 Sí ____ 8.2 No ____

Comente su respuesta: _____

9) ¿Se promueve el desarrollo del conocimiento de la Organización?:

9.1 Sí ____ 9.2 No ____

Comente su respuesta: _____

10) ¿Promueve la Organización una manera natural y sencilla para analizar adecuadamente la transferencia del conocimiento?

10.1 Sí ____ 10.2 No ____

De que manera: _____

11) ¿Está usted en capacidad de determinar cómo encajan, de manera directa o indirecta, sus conocimientos con los objetivos de la Organización en donde labora?

11.1 Sí ____ 11.2 No ____

De que manera: _____

12) ¿Está usted en capacidad de determinar cómo encaja, de manera directa o indirecta, los objetivos de la Organización con sus conocimientos?

12.1 Sí ____ 12.2 No ____

De qué manera: _____

13) ¿Considera que en la Organización en donde trabaja, el conocimiento tiene importancia?

13.1 Sí ____ 13.2 No ____

Por que? : _____

II. Información de los Procesos en la Organización

14) ¿Cree usted que la Organización busca y promueve mejorar sus procesos a través del aprendizaje colectivo de confianza y compromiso?

14.1 Sí ____ 14.2 No ____

Comente su respuesta: _____

15) ¿Tiene una imagen clara de los procesos técnicos y administrativos en la Organización?

15.1 Sí ____ 15.2 No ____

Comente su respuesta: _____

16) En la Organización ¿se puede cuestionar el contenido del trabajo?

16.1 Sí ____ 16.2 No ____

Comente su respuesta: _____

17) ¿Se solicitan sus conocimientos en otros Departamento, unidades o componentes de la Organización y luego se utilizan?

17.1 Sí ____ 18.2 No ____

Especifique: _____

18) ¿Se brinda al personal una propuesta de valor que le invite a compartir sus conocimientos?

18.1 Sí ____ 18.2 No ____

Comente su respuesta: _____

19) El Departamento o componente en donde trabaja, ¿puede transformar los datos en información significativa (ej. reportes y su análisis) o por ejemplo, está inundado de flujos de datos sin utilización.

19.1 Sí ____ 19.2 No ____

Comente su respuesta: _____.

20) ¿Considera que sus conocimientos juegan un papel importante dentro de la Organización de manera que influyen en la creación de "aptitudes para la Organización"?

20.1 Sí ____ 20.2 No ____

Comente su respuesta: _____

21) ¿ Ha hecho usted en la Organización su propio análisis del conocimiento existente y de los procesos del conocimiento en cuanto a su desempeño laboral?

21.1 Sí ____ 22.2 No ____

Comente su respuesta: _____

23) ¿Está en capacidad de calificar el grado de análisis del conocimiento que se aplica en la Organización donde trabaja?

23.1 Sí ____ 23.2 No ____

Comente su respuesta: _____

24) ¿Suele toparse con vacíos de conocimiento en la Organización?

14.1 Sí ____ 14.2 No ____

¿Qué tipo de vacíos?: _____

25) Si quiere tener acceso a fuentes internas de conocimiento en la Organización, ¿tiene que ir a través de los niveles de jerarquía?

25.1 Sí ____ 25.2 No ____

Comente al respecto cual es el proceso: _____

26) ¿La Organización tiene una cultura de supervisión cuantitativa explícita?

26.1 Sí ____ 26.2 No ____

¿De qué tipo?: _____

27) En la Organización, ¿puede observar núcleos de administración del conocimiento?

27.1 Sí ____ 27.2 No ____

¿De qué tipo?: _____

28) En la Organización , ¿puede usted identificar a los promotores del conocimiento?

28.1 Sí____ 28..2 No ____

29) En la Organización, ¿puede usted identificar a “personas en contra” de nuevos enfoques del conocimiento?

29.1 Sí____ 29..2 No ____

30) ¿Cree usted que se puede conseguir su apoyo y convertirlos en “socios estratégicos” de la Organización?:

30.1 Sí____ 30..2 No ____

¿De qué forma?: _____

31) ¿Se compensa de manera objetiva el desempeño de los trabajadores en la Organización?

31.1 Sí____ 31..2 No ____

¿De qué forma?: _____

III. Aspectos de Comunicación

32) ¿El personal se comunica frecuentemente para tratar asuntos internos de la Organización?

32.1 Sí____ 32..2 No ____

¿Con qué periodicidad?: _____

33) En la Organización, ¿hay programas continuos para hacer consciente y explícito el conocimiento?

32.1 Sí____ 32..2 No ____

En qué consisten: _____

34) ¿Se toma en cuenta el conocimiento que usted posee en las discusiones estratégicas?

34.1 Sí____ 34..2 No ____

De que manera: _____

35) ¿Le ha sucedido que cree que no hay conocimiento disponible sobre un tema en particular, el cual es necesario para la toma de decisiones, pero la realidad es que sí existe y usted no lo sabe?

35.1 Sí____ 35..2 No ____

Comente: _____

36) En la Organización ¿se oculta información que le es útil para el desempeño de sus labores, por razones de seguridad o confidencialidad excesiva?

36.1 Sí____ 36..2 No ____

Comente: _____

37) ¿Se utilizan todos los medios disponibles para comunicar el conocimiento que interese en forma urgente y amplio a cada uno de los empleados de la Organización?

37.1 Sí ____ 37..2 No ____

Comente: _____

38) ¿Se vale usted de algún medio para adquirir el conocimiento necesario para el buen desempeño de su trabajo?

38.1 Sí ____ 38..2 No ____

Cuáles: _____

39) ¿Realiza un intercambio sistemático de información y conocimiento con otras áreas de operación o componentes de la Organización?

39.1 Sí ____ 39..2 No ____

¿De qué tipo?: _____

40) Las fuentes de información técnica a las cuales usted tiene acceso, ¿están estructuradas de una forma amigable para el usuario?

40.1 Sí ____ 40..2 No ____

41) ¿Están fácilmente accesible la información y conocimiento que le son necesarios para el buen desempeño de su trabajo?

41.1 Sí ____ 41..2 No ____

Comente: _____

42) ¿Existe en la Organización un área en donde los temas de interés actual estén documentados o se muestren gráficamente?

42.1 Sí ____ 429..2 No ____

Comente: _____

43) ¿Existe en la Organización un espacio en el tiempo, en el cual las personas se reúnan para desarrollar el conocimiento?

43.1 Sí ____ 43..2 No ____

Especifique: _____

44) ¿Los documentos que usted usualmente recibe tienen un diseño amigable para el usuario?

449.1 Sí ____ 44..2 No ____

Comente: _____

45) En caso negativo, ¿usted proporciona retroalimentación a quien los produce?

45.1 Sí ____ 45..2 No ____

Comente: _____

46) ¿Puede usted identificar en qué áreas o Departamentos de la Organización suele perder conocimiento valioso?

46.1 Sí ____ 46..2 No ____

Comente: _____

47) ¿Cree usted que se transfiere el conocimiento de un empleado que se marcha a su sucesor?

47.1 Sí ____ 47..2 No ____

Comente: _____

48) ¿Se utilizan indicadores de éxito en el desempeño laboral basados en el conocimiento?

48.1 Sí ____ 48..2 No ____

De que tipo: _____

IV. Aspectos de Tecnología

49) ¿Tiene acceso a internet para sus consultas de trabajo?

49.1 Sí ____ 49..2 No ____

50) Antes de iniciar un proyecto, ¿comprueba si puede adquirir los conocimientos necesarios por medios externos a la Organización?

50.1 Sí ____ 50..2 No ____

Comente: _____

51) En su ambiente de trabajo, ¿tiene acceso a tecnología de información y de comunicación (TIC) para compartir información y conocimiento?

51.1 Sí ____ 52..2 No ____

Especifique: _____

52) ¿Cuenta con sistemas de cómputo y programas, que le den acceso a los sucesos e información importante, proyectos y resultados?

52.1 Si ____ 52..2 No ____

53) ¿Existe infraestructuras paralelas que ofrecen acceso al conocimiento de forma rápida?, por ejemplo a nivel interpersonal.

53.1 Sí ____ 53..2 No ____

Especifique: _____

54) ¿ Se ha dado el caso de fallo en la Organización, al integrar el conocimiento en su personal, por ejemplo, informes de trabajo, reportes de viaje, etc.?

54.1 Sí ____ 54..2 No ____

Comente:: _____

V. INFORMACION DEL COLABORADOR EN SUS PROCESOS

55) ¿Considera usted que los empleados de la Organización estarían dispuestos a compartir sus conocimientos si se los solicitaran?

55.1 Sí ____ 55..2 No ____

Especifique: _____

56) ¿ Su estación o puesto de trabajo está equipada y arreglada de modo que le aliente a hacer un uso cotidiano del conocimiento pertinente?

56.1 Sí _____ 56.2 No _____

¿Qué sugiere para mejorarlo?:

57) ¿ Considera usted que en algunas ocasiones se presentan inconvenientes para resolver problemas en forma sistemática, en relación a los procesos de trabajo y siente falta de creatividad para resolverlos?

57.1 Sí _____ 57.2 No _____

¿Que sugiere para mejorarlo?

58) ¿Qué aspectos del conocimiento pueden mejorarse en la Organización de acuerdo a su opinión?:

58.1 Organización: _____

58.2 Procesos: _____

58.3 Tecnología: _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

10.2 Consolidado de preguntas y respuestas

Preguntas	RESPUESTAS	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
1) Años Laborados en IDEA?	Menos de un año= 2 De 1 a 5 Años = 4 De 6 a 10 Años= 3 Más de 10 Años= 1	
2) Conoce la Visión y Misión de la Organización?	Si= 10 No= 0	
3) Conoce el Personal que conforma la Organización?	Si= 10 No= 0	
4) Conoce de todos los Proyectos planificados y ejecutados en la Organización?	Si= 3 No= 7	Mis funciones no lo contemplan. Algunos proyectos no contemplan a mi área de trabajo. Conozco los que están en ejecución únicamente. Participo en las decisiones sobre el tema.
5) La Organización cuenta con una Cultura Organizativa que propicia compartir los conocimientos que tienen las personas?	Si = 8 No= 2	Falta de comunicación y rivalidad entre el personal. Si, con conferencias y capacitaciones. Existe mucho material escrito que puede consultarse sin dificultad y todas las personas están en disponibilidad de brindar información que se requiera en el momento preciso. Por medio de seminarios impartidos por el personal de la Organización. Si bien es cierto la Organización favorece compartir los conocimientos, también es cierto que no le impide, razón por la cual podemos comunicarnos con colegas y favorece el intercambio de los conocimientos. Si, aunque algunas personas no tienen ese mismo criterio. La cultura de la Organización si es favorable pero las diferencias interpersonales, provocan dificultad de comunicación franca que impide compartir conocimientos. Primero porque propicia la adquisición de conocimientos individuales y luego el intercambio de los mismos. creo que se hace mayoritariamente a nivel personal si bien es cierto que con un perfil muy bajo se hace en las reuniones de personal, pues se discuten temas mayormente laborales.
6) Contribuyen y Participan los empleados en el desarrollo de la Organización?	Si= 7 No= 3	Solicitan opinión y sugerencias. Hacer conciencia en el personal para que colabore y participe en todas las actividades. Transmitiendo sus conocimientos. A menos en el departamento, uno puede hacer propuestas nuevas o comentar las que ya existen y son tomadas en cuenta para el beneficio de todos. En mi caso es afirmativo, pero en general está en función del puesto que el empleado desempeña. No todos, pues depende del nivel de jerarquía. La opinión del personal es tomada en cuenta. Creo que las estrategias se definen a nivel directivo más alto que en el que yo me encuentro.
9) Se promueve el desarrollo del conocimiento de la Organización?	Si= 9 No= 1	Con reuniones, cursos, seminarios y otros. Por medio del ejemplo. Se realizan presentaciones de algunas áreas para que el personal tenga conocimiento.

Preguntas	Respuestas	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
10) Promueve la Organización una manera natural y sencilla para analizar adecuadamente la transferencia del conocimiento	Si= 9 No= 1	<p>A través de seminarios, exposiciones personales sobre el tema de su especialidad y reuniones; tanto talleres formales como informales.</p> <p>Hay conferencias y charlas con frecuencia y sobre diferentes temas.</p> <p>Se dan las facilidades para el desarrollo del conocimiento individual y de grupo.</p> <p>Tenemos participación de seminarios con profesores invitados y personal de la organización. Se dan de manera regular y no aislada.</p> <p>Creo que es principalmente por iniciativa del trabajador.</p> <p>Se hacen reuniones de personal donde informan pero podrían mejorar.</p> <p>Por medio de decisiones tratadas en un gobierno colegiado.</p> <p>Se trata de laborar estándares fáciles de implementar y de entender por todos.</p> <p>Con presentaciones demostrativas, charlas y seminarios impartidos por el personal que cuenta con el conocimiento.</p> <p>Intercambio de opiniones y experiencias y conocimientos entre los trabajadores (ej: seminarios y charlas)</p> <p>Seminarios y reuniones.</p>
11) Está Usted en capacidad de determinar como encajan, de manera directa o indirecta sus conocimientos con los objetivos de la Organización	Si= 8 No= 1 No responde= 1	<p>En el desarrollo y seguimiento y supervisión de proyectos y programas relacionados con mis conocimientos.</p> <p>Contando con la aprobación.</p> <p>Proporcionando medios o herramientas que faciliten la administración de la información en el tiempo oportuno.</p> <p>Fui contratada con base a mis conocimientos y experiencia laboral y por ello se produce el encaje.</p> <p>Lo veo en mi trabajo diario en los conocimientos que tengo, estos me sirven para el desempeño de mis funciones.</p> <p>Supongo que la Organización considera que mis conocimientos son útiles y encajan con sus objetivos y por ello me contrataron.</p> <p>Mis conocimientos están en apoyo de los objetivos.</p> <p>Por mi profesión y experiencia.</p>
12) Está usted en capacidad de determinar cómo encaja de manera directa o indirecta, los objetivos de la Organización con sus conocimientos?	Si= 7 No= 0 No responde= 3	<p>Trabajando activamente.</p> <p>Igualmente al momento de escoger la Organización como mi empleadora tuve que determinar: "Encaje" entre sus objetivos con los míos.</p> <p>Mi experiencia y conocimiento profesional tiene relación directa con la misión, visión y objetivos de la Organización.</p> <p>Los objetivos de la Organización son compatibles con mis conocimientos actuales y con mis metas personales en esa área.</p>

Preguntas	Respuestas	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
13) Considera que en la Organización donde trabaja el conocimiento tiene importancia?	Si= 9 No= 0 No responde= 1	<p>Ayuda a mejorar el desarrollo de las labores porque es una empresa educativa donde se forman personas.</p> <p>Para el desarrollo personal y de la empresa.</p> <p>Se fomenta la obtención del conocimiento tanto para las áreas específicas que cada quien requiere: para aumentar el conocimiento a nivel general en diversas áreas.</p> <p>El conocimiento es la base para llevar a cabo las actividades.</p> <p>El tipo de Organización lo hace indispensable.</p> <p>Por el tipo de trabajo que se realiza.</p> <p>El tipo de Organización exige que el personal mantenga un alto nivel de conocimientos, de allí su importancia.</p> <p>Es altamente relevante por el carácter profesional que se maneja.</p> <p>Por ellos hemos sido contratados pues son útiles para el desarrollo de la Organización.</p>

14) Cree usted que la Organización busca y promueve mejorar sus procesos a través del aprendizaje colectivo de confianza y compromiso?	Si= 9 No= 0 No responde= 1	Existe una comunicación bastante abierta y se puede expresar cualquier situación y observación para mejorar los procesos. Aunque difícilmente la mayoría participa de forma positiva. Si los busca pero los promueve de manera pasiva, en el sentido que la Organización está muy departamentalizada y ello provoca dificultades de comunicación entre los departamentos. Hay facilidades para desarrollarse personalmente. La Organización nos promueve pero no todo el personal acepta el nivel de compromiso que se necesita, creo que se debe trabajar más en este punto. Si entiendo bien la pregunta, creo que no hay acciones de aprendizaje colectivo en las áreas de confianza y compromiso. creo que son valores que uno tiene no consigo antes de ingresar a la Organización.
15) Tiene una imagen clara de los procesos técnicos y administrativos de la Organización?	Si= 7 No= 3	Los que tienen relación con mi área. No veo nada de técnico y administrativo. A nivel de departamento si los conozco, pero a nivel general de toda la Organización no. Si, pero nuevamente está en función del puesto. No conozco de mucho de éstos procesos. En las reuniones mensuales de trabajo se enfatiza los procesos. Hay manuales de referencia.

Preguntas	Respuestas	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
16) En la Organización se puede cuestionar el contenido del trabajo?	Si= 9 No= 1	Están bien definidos los puestos debido a que la empresa está dividida en departamentos por áreas muy específicas. Porque existe mucha comunicación. Donde aplique siempre en una forma adecuada o clara. Existe la libertad para defender los puntos de vista de todos con razones válidas. Durante mi tiempo laboral he tenido dos jefes, con el anterior esto era muy difícil pues no había libertad para hacerlo; pero actualmente es posible. Se puede dar sugerencias y opiniones. Existe suficiente libertad para hacerlo. Tenemos amplia posibilidad de expresarnos. En las reuniones periódicas.
17) Se solicitan sus conocimientos en otros departamentos, unidades o componentes de la organización y luego se utilizan	Si= 9 No= 1	En el área contable. En presupuestos y contenidos. Cuando alguna persona de otro departamento requiere algún apoyo en el área de dominio, la solicita y utiliza según lo recomendado. Nuestro departamento es de apoyo a las otras áreas de la Organización. Siempre compartimos opiniones. Según las necesidades y especializadas. Me consta en los casos que me han consultado y si no se utilizan me explican las razones.
18) se brinda al personal una propuesta que le invite a compartir sus conocimientos	Si= 5 No= 2 No responde= 3	No en todas la áreas. Se promueve la colaboración entre el departamento. El valor a la vida, el servicio y la santificación del trabajo.

19) El departamento o componente en donde trabajo puede transformar los datos en información significativa o está inundado de flujos de datos de información sin utilización	Si=10 No=0	<p>Hay datos que no los utiliza ningún departamento y que pueden ser útiles para ellos. El departamento donde trabajo muestra de forma objetiva cual es la situación actual de la empresa y todos los informes que se presentan son de suma importancia.</p> <p>Existe información significativa para tomar decisiones.</p> <p>Todo debe poderse analizar de forma sencilla, para generar análisis.</p> <p>Se puede transformar los datos en información significativa.</p> <p>Se utiliza toda la información disponible o se busca cuando no la hay. Los datos son la fuente primaria del trabajo y de allí se produce información necesaria para otros procesos para la toma de decisiones.</p> <p>Toda la información que tenemos es altamente valiosa para la Organización en su conjunto o para alguno de sus deptos. que lo componen en particular.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Preguntas	Respuestas	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
20) Considera que sus conocimientos juegan un papel importante dentro de la Organización de manera que influyen a la creación de "aptitudes para la Organización"	Si= 8 No= 1 Nula= 1	<p>Mi puesto no me lo permite.</p> <p>No se da lo que no se tiene.</p> <p>Creo que todos somos considerados de manera especial para ello.</p> <p>La opinión personal y la del departamento influye en la toma de decisiones de la Organización.</p> <p>Hay apertura en recibir opiniones y sugerencias.</p> <p>Creo que para ello fui contratado</p> <p>Especialmente cuando se unen al resto de las personas.</p>
21) Ha hecho usted en la Organización su propio análisis del conocimiento existente y de los procesos del conocimiento en cuanto a su desempeño	Si= 7 No= 2 No responde= 1	<p>Falta un departamento de RR.HH. Que haga un análisis de los puestos y atribuciones para que el desempeño sea óptimo.</p> <p>Creo que se puede mejorar el aprovechamiento de los conocimientos, pero no compete a mi departamento la modificación de los procesos implícitos.</p> <p>Creo que hay muchas personas con sólidos conocimientos en sus campos profesionales. Creo que deben de trabajar más en dar la confianza necesaria para que todos compartamos lo que sabemos sin reservas profesionales.</p> <p>La pregunta tiene dos componentes: a) Si he hecho un análisis del conocimiento y hay que considerar que se da en un alto nivel pero en segundo lugar b) no he analizado los procesos del conocimiento en cuanto al desempeño laboral, pues creo que corresponde al área administrativa y no a la técnica en la cual trabajo.</p>
23) Está en capacidad de calificar el grado de análisis del conocimiento que se aplica en la Organización?	Si= 3 No= 6 No responde= 1	<p>Por los objetivos que son muy claros.</p> <p>Creo que es una función de gerencia y no es mi área.</p> <p>En las reuniones se analiza el grado de conocimiento que tenemos sobre determinada área en la preparación de anteproyectos.</p>
24) Suele toparse con vacíos de conocimiento en la Organización	Si= 3 No= 7	
25) Si quiere tener acceso a fuentes internas de conocimiento en la Organización, tiene que ir a través de los niveles de jerarquía?	Si= 10 No= 0	
26) La Organización tiene una Cultura de supervisión cuantitativa explícita?	Si= 3 No= 5 No responde= 1	
27) En la Organización puede observar núcleos de administración del conocimiento?	Si= 5 No= 4 No responde= 1	<p>Informativos, por medio de clases, conferencias, lectura, etc.</p> <p>A nivel directivo.</p> <p>En los niveles jerárquicos más elevados.</p>

28) En la Organización puede usted identificar a los promotores del conocimiento?	Si= 6 No= 4	Dependiendo del área de interés.
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------	----------------------------------

Preguntas	Respuestas	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
29) En la Organización, puede usted identificar a personas en contra de nuevos enfoques del conocimiento?	Si= 5 No= 5	
30) Crees usted que se puede conseguir apoyo y convertirlos en "socios estratégicos de la Org.?	Si= 5 No= 1 No responde= 4	Informando por medio de promoción internamente. Planteando cada situación en forma apropiada, incluyendo bien los alcances, ventajas y desventajas, costos, etc. a) Facilitando que adquieran nuevos y mejores conocimientos. b) Concientizandolos sobre el beneficio recíproco de su utilización en grupo. Concientizandolos y motivándolos sobre la conveniencia del trabajo compartido y en grupo. Tomandoles en cuenta en las discusiones y fomentando su participación proactiva.
31) Se compensa de manera objetiva el desempeño de los trabajadores en la Organización	Si= 4 No=6	Nada material, pero si se le hace ver verbalmente. Cumpliendo con los objetivos, según lo planificado en las fechas planteadas. Promociones laborales Considero que se hace de manera subjetiva e individual.
32) El personal se comunica frecuentemente para tratar asuntos internos de la Organización	Si= 10	Cada 15 ó 30 días, mensual, semanal. Formales cada mes e informales constantemente Mensual organizacionalmente y quincenal en el departamento.
33) En la Organización, hay programas continuos para hacer consiente y explícito el conocimiento?	Si= 6 No= 4	Conferencias, charlas cada semana, seminarios poco frecuentes, platicas y conferencias. Charlas internas y externas. Salas motivacionales y de contenido técnico que refuerzan los conocimientos.
34) Se toma en cuenta el conocimiento que usted posee en las discusiones estratégicas?	Si= 9 No= 1	Consultas para tomar censo. Sugerencias o proyectos planteados, reuniones cada semana, opiniones y sugerencias, participativa. Solicitudes expresas sobre determinado tema. Sí, hay libertad para opinar y se discute abiertamente lo conveniente o no, de aceptar una propuesta personal. <u>Libertad para expresar mis opiniones y discutir las</u>
35) Le ha sucedido que cree que no hay conocimiento disponible sobre un tema en particular, el cual es necesario para la toma de decisiones, pero la realidad es que si existe y usted no lo sabe?	Si= 7 No= 3	Falta de comunicación, Falta de comunicación entre departamentos, desconocimiento de fuentes de información. Sucede cuando la información no es de mi departamento.
36) En la Organización, se oculta información que le es útil para el desempeño de sus labores, por razones de seguridad o confidencialidad excesiva?	Si= 3 No= 7	Falta de conocimiento en las operaciones contables, por confidencia, porque es de carácter restringido. Información confidencial de la organización que yo no necesito.

Preguntas	Respuestas	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
37) Se utilizan todos los medios disponibles para comunicar el conocimiento que interese en forma urgente y amplia a cada uno de los empleados de la Organización?	Si= 7 No= 2 No responde= 1	Personalmente o por escrito, promoción interna. A veces se recibe respuesta de forma tardía. Hay ambiente de libertad para hacerlo
38) se vale usted de algún medio para adquirir el conocimiento necesario para el buen desempeño de su trabajo	Si= 10	Estudiando, lectura y consultando con profesionales en la materia, comunicandome con personas ligadas al tema. Lecturas, internet, seminarios. Autodidáctico. Estudiando, preparandose técnicamente.
39) Realiza un intercambio sistemático de información y conocimientos de otras áreas de operaciones o componentes de la Organización?	Si= 7 No=3	Falta de tiempo dependiendo del proceso es la relación. Tomar requerimientos para las aplicaciones que se desarrollen a través de consultas y seminarios. Si, cuando me es solicitado, cuando hay reuniones con todo el personal profesional (cada mes). Mediante consultas específicas y reuniones mensuales. A solicitud específica de un tema en especial o durante las reuniones mensuales.
40) Las fuentes de información técnica a las cuales usted tiene acceso, están estructuradas de una forma amigable para el usuario?	Si= 10	
41) Están fácilmente accesible la información y el conocimiento que le son necesarios para el buen desempeño de su trabajo	Si= 10	Biblioteca, computación, internet o intercambio de conocimientos entre los departamentos, expertos y/o conocidos. Si, a través de la Unidad de Información. A través de las redes de información que están accesibles a todos. Biblioteca, acceso a internet y facilidad para consultar con expertos en cada área dentro de la Organización.
42) Existe en la Organización un área en donde los temas de interés actual estén documentados o se muestren gráficamente?	Si= 3 No= 7	Minutas y conferencias, donde se divulgan temas de interés actual, biblioteca y cartelera informativas, boletines, reportes con información valiosa y hay publicaciones semestrales de las actividades realizadas.
43) Existe en la Organización un espacio en el tiempo, en el cual las personas se reúnan para desarrollar el conocimiento?	Si= 8 No= 2	Tiempo para estudiar, reuniones junta directiva, reuniones de trabajo, solo seminarios, reuniones técnicas. Quincenalmente dentro del departamento y mensual con todo el personal profesional.
44) Los documentos que usted usualmente recibe tienen un diseño amigable para el usuario?	Si=9 No=1	Depende de la información. A través de la Unidad de Información.
45) En caso negativo, usted proporciona retroalimentación a quien los produce?	Si= 2 No= 0 No responde= 8	Cuando es un documento formal se le hacen observaciones objetivas para mejorar una crítica constructiva.

Preguntas	Respuestas	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
46) Puede identificar en qué áreas o departamentos de la Organización suele perder conocimiento valioso?	Si= 1 No= 8 No responde= 1	En toda la Organización, no se aprovecha a totalidad el potencial del grupo.

47) Cree usted que se transfiere el conocimiento de un empleado que se marcha a su sucesor?	Si= 5 No= 3 No responde= 2	No, considerando que el empleado que se marcha no puede transmitir todo el conocimiento adquirido durante años en un solo día. (Brinda una idea general sin entrar en detalles). Depende de las circunstancias del cambio: Ejemplo: Despido. No en ese orden, pues la transferencia no la hace el empleado que se va si no el jefe inmediato. En la mayoría de veces el nuevo empleado ya no llega a conocer a su antecesor. Lo ignora.
48) Se utilizan indicadores de éxito en el desempeño laboral basados en el conocimiento?	Si= 4 No= 4 No responde= 1	Resultado eficaz de los objetivos trazados en el tiempo establecido, no se mide por conocimiento, evaluación anual por el jefe inmediato.
49) Tiene acceso a internet para sus consultas del trabajo?	Si=10	
50) Antes de iniciar un proyecto, comprueba si puede adquirir los conocimientos necesarios por medios externos a la Organización ?	Si= 8 No=2	Internet, Bibliografía y consultas externas. Es necesario estar informado sobre procesos, no está demás conocer lo que sucede afuera de la Organización, no para copiar si no para mejorar. Es parte de la valoración de recursos necesarios y existentes antes de iniciar un proyecto. La Organización nos facilita las fuentes de información y conocimiento. Es la fase del anteproyecto. Primero recorro a los medios internos y generalmente me han sido suficientes.
51) En su ambiente de trabajo, tiene acceso a tecnología de información y de comunicación (TIC) para compartir información y conocimiento?	Si=8 No=2	Correo electrónico, Biblioteca y conferencias, es parte de las herramientas de la Organización, medios electrónicos y reuniones y comunicación interna.
52) Cuenta con sistemas de cómputo y programas, que le den acceso a los sucesos e información importante, proyectados y resultados?	Si= 10	
53) Existen infraestructuras paralelas que ofrecen acceso al conocimiento de forma rápida, por ejemplo a nivel interpersonal?	Si= 7 No=3	Compañeros de trabajo, internet y publicaciones, entre compañeros y con los colegas. De manera informal pero muy eficaz. La comunicación que provoca una buena relación interpersonal es la fuente de conocimiento más rápida.
54) Se ha dado el caso de fallo en la Organización, al integrar el conocimiento en su personal, por ejemplo, informes de trabajo, reportes de viaje, etc.?	Si=3 No=7	La información no se aprobó con rapidez y eso hizo que llegara tarde a efecto de realizar un trabajo con eficiencia. Esporádicamente. El problema se centra en que algunos reportes o informes llegan con mucho retraso y pierden actualidad y su valor es menor.

Preguntas	Respuestas	COMENTARIOS DE LOS ENTREVISTADOS
55) Considera usted que los empleados de la Organización estarían dispuestos a compartir sus conocimientos si se los solicitaran ?	si= 10	Haciendo conciencia que es necesario para el crecimiento de la empresa y el beneficio que pueda generar para con ellos (aumento salarial, prestaciones, extras, etc). Si, ya que se trabaja en un ambiente de trabajo agradable no permite miedo ni egoísmo. Hay buena voluntad y trabajo en grupo.
56) Su estación y puesto de trabajo está equipada y arreglada de modo que le aliente a hacer un uso cotidiano del conocimiento pertinente?	Si= 10	Poco espacio en la oficina, esto provoca cansancio. Mejorar la ventilación.

<p>57) Considera usted que en algunas ocasiones se presentan inconvenientes para resolver problemas en forma sistemática, en relación a los procesos de trabajo y siente falta de creatividad para resolverlos?</p>	<p>Si=3 No=7</p>	<p>Dedicarle tiempo necesario a lo urgente y tener prioridades para resolverlo, no se ha tomado en cuenta algunas deficiencias en las relaciones personales que dificultan los procesos de trabajo, ahora no son grandes, pero es mejor solventarlos antes que lo sean.</p>
<p>58) Qué aspectos de conocimiento pueden mejorarse en la Organización de acuerdo a su opinión?</p>		<p>Procesos. Organización, procesos y tecnológicos. Organización: Sobre comunicación, procesos de información y actualización de tecnología. Procesos: Crear estándares eficaces con el apoyo de la tecnología que se cuenta. Tecnología: Ampliar el acceso a la tecnología en todas las áreas y mejorar los recursos disponibles en la actualidad. Tecnología: Actualizando y mejorando los recursos existentes se mejorará el rendimiento. Organización: Mejorar el flujo de intercambio de información entre departamentos. Organización: Relaciones personales. Procesos: Incorporar la opinión de las personas en la toma de decisiones estratégicas.</p>