

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA-UNAD**  
**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y**  
**DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**



**TRABAJO COLABORATIVO**

**FASE VI**

**Preparado por:**

**INGRIS JOHANA PUERTA PAEZ**

**CODIGO: 1.064.109.861 de La Jagua del Ibirico (Cesar)**

**KENYS PATRICIA CABARCAS RAMIREZ**

**CODIGO: 22.563.335 de Barranquilla (Atlántico)**

**LEIDIBETH DAZA PARRA**

**CODIGO 1.123.400.488 de Dibulla (La Guajira)**

**PATRICIA ROCIO CARO ALMENAREZ**

**CODIGO: 36.688.285 de El Copey (Cesar)**

**SOLANGEL OVALLE ROMERO**

**CODIGO: 27.015.873 de Villanueva (La Guajira)**

**Grupo: 101007\_44**

**Tutora: CLAUDIA ROCIO ROCHA**

**NOVIEMBRE 2015**

## CONTENIDO

	Pág.
Resumen	4
INTRODUCCION	5-6
1. EL PROBLEMA	7
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	7-8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivos Generales	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. JUSTIFICACION	11
2. REVISIÓN DE LITERATURA	12
2.1. MARCO TEÓRICO	12-16
2.2. El desarrollo organizacional del Talento Humano	16
2.3. La Gestión de Conocimiento como nuevo paradigma de la Organización.	17
2.4. Conceptos relativos a datos, información y conocimiento	17-21
2.5. La relación ínter dinámica entre conocimiento e inteligencia.	22-23
2.6. La Inteligencia Emocional.	23-24
2.7. La estrategia organizacional de la Gestión del Conocimiento	24-26
3. METODOLOGÍA GENERAL	27
3.1. Metodología de la Investigación	27-31
3.2. Población y Muestra	32
3.3. Fuentes de Información	33
3.3.1. Fuentes Primarias	33
3.3.2. Fuentes Secundarias	33
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Dato	34
3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos	34
3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos	34
4. RESULTADOS	35
4.1. Presentación de Resultados	36-38
4.2. Análisis de Datos	38
5. CONCLUSIONES	39
5.1. Resumen de Hallazgos	39
5.2. Recomendaciones	40
5.3. Propuesta	40-43
5.3.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros	43
5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt	44
REFERENCIAS	45
APENDICES	46
Apéndice A: Formato de Encuesta	47
Apéndice B: Formato de Entrevista	48
Apéndice C: Respuesta de Entrevista	49
ANEXOS	50
Anexos 1. Definición de recursos para la ejecución del proyecto de investigación	

Sobre el modelo de gestión del conocimiento para la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar.	50
Ciclo PHVA	51

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Espina de pescado. Causa – efecto aplicación del Modelo de gestión del conocimiento.	30
Ilustración 2. Modelo de Gestión del Conocimiento para La empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar.	41

## LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1. Representación gráfica de los estados estudiados	29
Grafico 2. Gestión del Conocimiento	36
Grafico 3. Innovación	37
Grafico 4. Información	38

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación; basado en antecedentes, modelos y referencias, el estudio de factibilidad que se realizó en la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar, para implementar un modelo de gestión del conocimiento que desarrollara, en el momento de su aplicación, de forma eficaz la captura y transformación de información a nuevo conocimiento e innovación.

Se presenta entonces, un modelo orientado a apoyar la implementación de la gestión del conocimiento que se soporta dentro de la cultura organizacional con una visión centrada en los colaboradores y sus procesos; además, deja ver la participación activa de los líderes de procesos, jefes y Gerente de sucursal.

En este se muestra y se justifica, cuál fue el proceso para escoger el modelo más adecuado a implementar en la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar, con base en las diferentes teorías sobre gestión del conocimiento.

Palabras Claves: Gestión del conocimiento, modelos, gestión de la información, aprendizaje organizacional, innovación, capital estructural, capital humano, capital intelectual, socialización, documentación, conocimiento tácito, conocimiento explícito.

The present research; based on history, models and references, the feasibility study that was conducted at the company TOTAL HEALTH EPS Valledupar branch to implement a knowledge management model to develop, at the time of application, effectively capturing and processing information on new knowledge and innovation.

, A project to support the implementation of knowledge management which is supported within the organizational culture with a focus on employees and their processes vision model is then presented; also reveals the active participation of the leaders of processes, managers and branch manager. In this shown and justified, what was the process for choosing the most appropriate model to be implemented in the company SALUD TOTAL EPS Valledupar branch, based on different theories of knowledge management. Keywords: Knowledge management, modeling, information management, organizational learning, innovation, structural capital, human capital, intellectual capital, socialization, documentation, tacit knowledge, explicit knowledge.

## INTRODUCCION

En este trabajo conoceremos la empresa Salud Total y realizaremos una propuesta para implementar la gestión del conocimiento dentro de esta empresa la información puede ayudar a determinar con precisión cuáles aspectos del Sistema de salud local tiene un bajo desempeño, identificando objetivos de mejora y mejores prácticas. Los resultados de las investigaciones son esenciales para los tomadores de decisiones que evalúen reformas del Sistema de Salud, y el personal médico local que busca mejorar sus prácticas. Compartir la información en salud de manera eficiente es indispensable para la entrega afectiva del cuidado en salud. Las tecnologías de información aplicadas a la gestión del conocimiento se implantan para: codificar y compartir mejores prácticas, crear directorios corporativos de conocimiento, y redes de conocimiento.

Para obtener el conocimiento requerido por las organizaciones es necesario que éstas desarrollen una serie de procesos o actividades, que son básicamente dos: El aprendizaje, que transforma la información en conocimiento, siendo la información explícita y el conocimiento tácito o explícito; y el proceso de hacer explícito el conocimiento, que consiste en transformar el conocimiento tácito del individuo en explícito.

SALUD TOTAL EPS, Es una administradora de modelo de aseguramiento en Salud que articula el, acceso primario con una red de prestación de servicios

calificada y sistema de Gestión de riesgo orientado a la satisfacción de nuestros protegidos y el mejoramiento de su estado de salud.

Para esta investigación nos vamos a enfocar principalmente en la comunicación, ya que es una de las actividades más relevantes, en el que intervienen todo el personal de la organización.

Se exponen las motivaciones y objetivos de la investigación, adicional a esto la evolución sobre la pertinencia de implementar un modelo de gestión del conocimiento y como este puede llegar a generar valor agregado a la empresa, de modo que sus empleados y colaboradores fomenten de manera continua su conocimiento y generen para esta un capital intelectual medible, codificado, organizado y transformado dando como resultado la creación de “comunidades de práctica” y “comunidades de investigación” Aportela (2008) que capaciten, innoven, integren y fomenten el conocimiento, incluyendo como principio las personas y sus iniciativas.

Finalmente se eligió entre todos los modelos expuestos (Nonaka y Takeuchi) siendo este el más adecuado para implementar en la sucursal Valledupar de SALUD TOTAL EPS, donde se vincula a todos sus colaboradores y se tiene como objetivo fomentar y registrar las buenas prácticas y experiencias que cada empleado y colaborador ha tenido dentro de los procesos o actividades que se manejan en el día a día, para así esperar generarle a la empresa un cambio que contribuya con su crecimiento y permanencia.

## **1. EL PROBLEMA**

**TITULO:** “ANÁLISIS DE LAS GESTION DEL CONOCIMIENTO EN SALUD TOTAL EPS EN LA SUCURSAL DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL”

En el desarrollo de este capítulo se aborda el tema de la gestión del conocimiento en las organizaciones, orientada a identificar, explicar y proponer como se construye y/o puede construir el conocimiento en la Organización SALUD TOTAL EPS; debido a esto se busca potenciar la creación continua de conocimientos, tanto explícitos o de fácil transmisión y fáciles de compartir, como tácitos, de difícil comunicación y transferencia (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Estos conocimientos ayudan a las organizaciones a desarrollar su potencial, a adaptarse a los constantes cambios del entorno, y a desarrollar nuevos productos y/o servicios tratando de analizar esta pregunta ¿Cómo desarrollar al interior de la empresa Salud Total EPS un modelo de Gestión del Conocimiento que admita que las actuales herramientas que posee la empresa permitan que los empleados interactúen entre si y compartan sus conocimientos y habilidades individuales generando Conocimiento Organizacional?

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

Hoy día el conocimiento constituye la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El mundo tiende acusadamente a una globalización

creciente, en la que la suerte de la organización moderna está ligada más que nunca a factores que van mucho más allá de su ámbito de control.

La tasa de innovación tecnológica presente es la más alta y acelerada que se ha conocido en la historia de la humanidad. El impacto de la ola de innovaciones está cambiando radicalmente la forma en que se producen, comercializan, distribuyen y consumen los bienes y servicios principales.

Los avances en múltiples sectores entre ellos, el de las tecnologías de información y las comunicaciones están dejando obsoletas las matrices tecnológicas predominantes y tienen considerables efectos en los mercados y en las estructuras organizacionales.

En la llamada era de la información y el conocimiento, el capital debe enfocarse hacia la productividad de los trabajadores del conocimiento y de los servicios, lo cual constituye verdaderos desafíos para los diferentes sectores. Estos desafíos generan una situación de extrema complejidad para el desempeño organizacional, matizado, a su vez, por otros elementos fundamentales: la inestabilidad, la bifurcación y los finales abiertos. El entorno para las organizaciones es de un tipo en donde la noción de riesgo resulta totalmente limitada para captar la realidad. No sólo hay riesgo, hay incertidumbre.

Todo esto sugiere que no es posible sobrevivir como organización por el mero hecho de trabajar más dentro de los límites internos y, menos aún, utilizando prácticas y herramientas tradicionales. Por lo que para poder responder a los intereses de la sociedad actual, las organizaciones tienen que aprender a afrontar los problemas generados por los recursos intangibles respecto a su adquisición y uso.

Es necesario conocer los fundamentos de lo que ha sido la Historia del conocimiento, así como su concepción epistemológica y su nuevo paradigma en una sociedad en la que ser analfabeto significa no saber gestionar el conocimiento inserta en una cultura global cada vez más pequeña que pudiera ser descrita como la aldea global de Marshal McLuhan.

Nuestro propósito es hacer en SALUD TOTAL EPS, un análisis del contexto de gestión del conocimiento, así como también la aplicación de los dos tipos de conocimiento propuestos por Nonaka y Takeuchi. Puesto que estamos en una economía donde la única certeza es la incertidumbre y en donde la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento”, donde en base a la capacidad de aprendizaje y al talento innovador de los miembros y de las



organizaciones, se genera conocimiento y se producen innovaciones constantemente.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

SALUD TOTAL EPS. Es una administradora de Salud que articula el, acceso primario con una red de prestación de servicios calificada y sistema de Gestión de riesgo orientado a la satisfacción de nuestros protegidos y el mejoramiento de su estado de salud. Cuentan con un equipo humano competente y comprometido con los valores y objetivos organizacionales, el cual logra la sostenibilidad empresarial y contribuye a la del sistema general de seguridad social en salud.

En la sucursal de Valledupar, debido a que la comunicación en línea y en tiempo real no está establecida, se presentan diversos inconvenientes evitando el control adecuado y permanente de las autorizaciones para brindar el servicio. La información no es oportuna, corriéndose el riesgo de no ofrecer el servicio pertinente por el medio que actualmente se utiliza.

A demás la transmisión de las novedades o cambios que se producen en la organización no se difunden en esta sucursal adecuada y oportunamente.

Es claro qué, el talento humano que labora en esta empresa seguirá adquiriendo experiencia en las formas obsoletas de trabajo.

A partir de las anteriores consideraciones se hace necesario desarrollar un conocimiento que se crea, se difunda, se comparta, se institucionaliza y se gestiona dentro de la estructura y cultura organizativa propia, y se materializa en los recursos y capacidades de la organización. Con una adecuada participación de sus funcionarios y los usuarios internos y externos.

Hablamos del conocimiento que surge en el contexto organizativo, derivado del conocimiento propio de sus miembros, de sus experiencias tanto individuales como organizativas, de sus valores organizativos, personales y culturales, de su propia capacidad de aprender, y de los recursos y capacidades organizativos existentes.

Formular un modelo de conocimiento, para dar solución a la problemática que se evidencia en la empresa SALUD TOTAL EPS.

¿Con el diseño y solución del concepto de conocimiento tácito e implícito en el marco del funcionamiento de la empresa, es factible que se pueda optimizar los procesos en la sucursal de Valledupar?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la forma como se desarrolla la gestión del conocimiento en la empresa SALUD TOTAL EPS, y su impacto sobre el desempeño laboral de sus empleados.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar Las herramientas y tecnologías de Gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional, planteando alternativas de solución que generen los diferentes cambios.
- Identificar las acciones de conocimiento tácito que pueden convertirse en conocimiento explícito en la organización para fortalecer la conducción de los procesos de gestión del conocimiento para un aprendizaje permanente, en servicio y centrado en los procesos de trabajo en atención a la salud.
- Diseñar junto con los actores involucrados, estrategias viables y sostenibles que permitan fomentar su autoaprendizaje y autodesarrollo, así como el aprendizaje colectivo, ampliando las opciones de acceso al conocimiento.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

En Colombia, son muy pocas las empresas que poseen modelos de gestión del conocimiento en desarrollo, es un tema de interés tanto para funcionarios como para directivos que al ser desarrollado en forma correcta puede generar muy buenas ventajas no solo para la empresa sino también para los empleados que participen en estas actividades. Para Salud Total EPS, esta propuesta representa el resultado de un trabajo de investigación, que al ser adaptado a los procesos que lo necesitan generaría una ventaja competitiva para la empresa y afianzaría la cultura organizacional de la misma. La propuesta presenta un modelo en el cual podrían utilizarse recursos que actualmente la empresa posee y está subvalorando y también toma la información existente en el proceso evaluado y propone planes de acción para mejorar los procesos actuales al igual que establecer nuevos modos de operación que permitan una interacción de todos los funcionarios en la gestión del conocimiento de la organización.

Lo que se busca con esta investigación es identificar como se desarrolla la gestión del conocimiento en la empresa SALUD TOTAL EPS; y su impacto sobre el desempeño laboral de sus empleados. Y la forma en que esa gestión afecta o influye de manera negativa frente a la organización.

Es importante Identificar Las herramientas y tecnologías de Gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional. De forma tal que los trabajadores puedan acceder a estas.

Reconocer la importancia del conocimiento dentro de cualquier organización y en el caso especial de la empresa SALUD TOTAL EPS, plantear una investigación que ayude al logro de los objetivos de esta, en cuanto a conocimiento,

mejoramiento e innovación se refiere, una investigación que se espera sirva y contribuya al mejoramiento y crecimiento de la empresa por medio del modelo de gestión del conocimiento.

Que nos permite identificar algunas dificultades que se presentan en la empresa Salud Total, en la prestación del servicio al cliente, por, los cuales se pueden dar solución tanto interna como externa con capacitación de manejo de conflictos, amabilidad, ética y atención al cliente que puede ser de gran formación al personal colaborador ayudándolos adaptarse a los cambios empresariales, se puede lograr mayor prestigio para la entidad, y los usuarios estarán satisfechos del servicio recibido.

## **2. Capítulo 2: Revisión de literatura**

### **2.1 MARCO TEORICO**

Salud Total EPS es una empresa privada perteneciente al sector de Prestación de Servicios de Salud. Entidad de carácter comercial y anónimo, cuyos principales accionistas son personas naturales y jurídicas e Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) de solidez y prestigio en el país. Es una de las empresas pertenecientes al grupo de la Promotora de Inversiones Superior, a la cual pertenecen también muchas empresas de la salud.

Salud Total EPS cuenta con un excelente activo: su gente a través de quienes hemos logrado estructurar una amplia y confiable red de prestadores de servicios de salud en los diferentes niveles de atención, lo que nos permite garantizar altos estándares de calidad para la atención de sus clientes.

Llama la atención que cuando se analizan los temas relacionados con la Gestión del Conocimiento, fundamentalmente muchos especialistas se centran en la percepción de la tecnología, focalizándose en tecnología como tecnología informática. Según la visión de Castro Díaz-Balart señala que tecnología es el conjunto de conocimientos e información propios de una actividad que pueden ser utilizados de forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos, o la prestación de servicios.....

Mora afirmaba que la gerencia del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atenta del rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa. Esto se debe fundamentalmente a que se está empezando a comprender cabalmente que el negocio ha comenzado a desplazar su centro de gravedad hacia el factor

humano, ya no como recurso, sino como capital, y por lo tanto, debe responder a sus leyes de generación y acumulación.

El estudio y determinación de la influencia del factor humano en la organización ha pasado a ser de importancia vital en el desarrollo competitivo de las organizaciones.

El principal objetivo de un proceso de Gestión del Conocimiento centrado en el desarrollo del Capital Humano será aportarle valor a los productos o servicios de la organización. Nunca como hoy, resultó tan importante que las conductas y objetivos de nuestros empleados, estén voluntariamente alineadas con los objetivos de nuestra organización, apunta Cabrera.

<http://www.monografias.com/trabajos51/trabajo-humano/trabajo-humano2.shtml>

Las personas dentro de una organización constituyen su sistema social interno, compuesto por individuos y grupos, grandes o pequeños, formales o informales, los cuales se constituyen, cambian o se dispersan. Señala F. Cantón entonces que para quienes hacen parte de una organización es claro que el éxito depende de numerosos factores; pero, con frecuencia se olvida el más importante de todos, aquel sin el cual es imposible concebir la organización misma: el factor humano.

Humberto Blanco señala que aún se está muy lejos de alinear la estrategia empresarial con el factor humano en las empresas, sin embargo el estudio del comportamiento organizacional, determinado por el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de los actos y actitudes, estando sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales... psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas, está permitiendo un acercamiento cada vez más objetivo al tema.

Aunque Stewart afirma que estamos habituados a pensar en el empleado en términos de su salario, la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, otorgó mayor importancia al hombre, al hacer de los sistemas conductuales del mismo, el punto estratégico de la acción administrativa. Derivada de los trabajos de investigación de George Elton Mayo vino a iniciar la aplicación en la industria de las relaciones humanas. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser apreciado en igualdad de condiciones, era casi imposible llegar a los objetivos fijados por la organización. Conjuntamente con la Teoría de Sistemas, es la que más ha realizado el papel humano en la organización.

Que consiste en la planeación, organización, ejecución, control y evaluación de todas las actividades que brinda la empresa para mejorar cada día la salud individual y familiar de los usuarios internas y externos.

Teniendo en cuenta la prestación de servicios al cliente que esta presentado dificultades se promueve la prevención en la salud y brindan capacitación al personal colaborador para mejorar el servicio y la atención al cliente. Como empresa utilizando las gestiones del conocimiento teniendo en cuenta diferentes investigaciones.

Recientemente, en el discurso sobre las competencias de los trabajadores, se está abriendo un nuevo foco de atención: la competencia informacional proporciona habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar de forma efectiva con la información; dichas actividades han sido identificadas por distintos organismos e instituciones como parte de las competencias básicas en la cultura corporativa (Abell, 1999; OECD,1986). La importancia de la competencia informacional en las

<http://www.monografias.com/trabajos51/trabajo-humano/trabajo-humano2.shtml> organizaciones ha originado la aparición de modelos y programas específicos para su formación (Abell, 2001; Goad 2002). Profesora de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación (UOC) [eortoll@uoc.edu](mailto:eortoll@uoc.edu).

La gestión del conocimiento es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia necesaria para desarrollar actividades tales como el aprendizaje dinámico, resolución de problemas, la planeación estratégico y la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional es el: “Proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones” Fjol y Lyves “Organizational Learning”.

La necesidad organizacional fundamental hoy es ponderar la importancia de integrar el hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del colaborador, los flujos comunicativos, afectivos y motivacionales para lograr constantemente el desarrollo organizacional, ya que al decir de Fruin “...los antropólogos se refieren al sentido de los individuos en las organizaciones como un intercambio social del compromiso individual.

El hombre como ente bio-social en la organización.

El Capital Humano en el Capital Intelectual.

El enfoque histórico de los paradigmas dominantes en el desarrollo organizacional ha ido centrándose en la generación de ventajas competitivas a partir de las novedosas concepciones de lo que representa el Capital Intelectual dentro de una organización.

Referente al empleo del término Capital existen divergencias entre los economistas y los estudiosos del tema del Capital Intelectual. Apuntan Lazcano y Font que el término de capital se utiliza más en el contexto económico por su uso

cotidiano; capital no es patrimonio de los economistas, ni de filósofos, ni educadores, es de todas las ciencias, y de la cultura expresiva y lingüística del ser humano.

Señala Stewart que el capital Intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados y le dan a esta una ventaja competitiva, es un bien intangible. Muchos investigadores de la temática confluyen al apuntar que el Capital Intelectual de la organización es conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza. Klein y Prusak amplían en su análisis que el capital intelectual es conocimiento útil envasado.

<http://www.monografias.com/trabajos51/trabajo-humano/trabajo-humano2.shtml>

Fruin por su parte apuntaba que el capital intelectual generado en el lugar, es el conocimiento que se pega y del que depende la rentabilidad futura. Desde la visión de organización, es en definitiva lo que realmente aporta valor a los productos o servicios de los que depende la eficiencia y eficacia de la organización.

En la determinación del Capital Intelectual de una organización, se han definido tres segmentos que conforman su diferenciación, para el estudio y la medición. Según Edvinsson y Malone el Capital Intelectual lo conforman:

**El Capital Humano:** Definido como el conocimiento, las competencias y las habilidades del personal de una organización. Amplían que a diferencia del capital tradicional o estructural, éste es propiedad de los individuos en lugar de ser propiedad de la organización. El capital humano es la parte renovable del capital intelectual.

**El Capital Estructural:** Centrado en los procesos, estructuras, sistemas de información, patentes, etc. Destacando que permanecen en una empresa cuándo el empleado deja de trabajar en y para ella.

**El Capital del cliente** (señalado por otros autores como Capital Relacional, aunque ampliado a todas las relaciones, ya sea con clientes como con proveedores, reguladores, competidores, colaboradores, distribuidores y grupos de presión de la organización): Lo conforma el valor de las relaciones de una organización con sus clientes, incluso la lealtad intangible de sus clientes a la compañía o a un producto, basado en la reputación, fidelidad y modelos adquisitivos.

Cuando se analiza el enfoque sistémico, lanzado por Peter Senge y otros autores, se aprecia que el Capital Humano es en síntesis las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para lograr generar valor a los productos o servicios de ella misma, enfocado al trabajo de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Dentro del Capital Humano confluyen también las capacidades grupales y organizacionales, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, la comunicación, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes de la organización.

Uno de los problemas principales de las organizaciones actualmente es como gestionar el Capital Intelectual, medirlo y administrarlo, para lograr que genere mayores ventajas para la organización.

<http://www.monografias.com/trabajos51/trabajo-humano/trabajo-humano2.shtml>

Con el nuevo paradigma de la Gestión del Conocimiento, sintetizando la gestión del intangible, se desarrolla un nuevo enfoque: la Gestión por Competencias. Apunta Jiménez entonces que la administración de ese capital intelectual desde la "lógica del conocimiento" ha sido identificada con la gestión por competencias", que se traduce como la gestión del conocimiento, desde sus unidades básicas: las competencias.

## **2.2. El desarrollo organizacional del Talento Humano.**

Muchos investigadores denominan a los desarrolladores del Capital Intelectual en la organización y gestores del desarrollo continuo de las competencias organizacionales como talentos. Si consideramos que actualmente se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor, el estudio de los axiomas centrados en el desarrollo del talento, conjuntamente con el desarrollo de la creatividad y las competencias, imbrican el estudio y reconocimiento de la importancia del desarrollo individual en el desarrollo organizacional.

Se puede señalar que el talento, determinado como una aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación) como inteligencia, en otra acepción, persona inteligente o apta para determinada ocupación., está compuesto por elementos cognitivos y afectivos que se desarrollan sobre la base de determinadas condiciones biológicas y sociales. No es un rasgo estable para toda la vida, puede manifestarse en las primeras edades y dejar de expresarse después o viceversa o bien mantenerse siempre o no expresarse nunca. Ello



depende de los recursos cognitivos, de las características de la personalidad o de las condiciones ambientales que rodean al sujeto.

Influyen grandemente en el desarrollo del talento las condiciones del entorno ( favorables o desfavorables) que se manifiestan por el desarrollo del aprendizaje y el clima familiar, la calidad de la instrucción, el ambiente escolar vivido, los acontecimientos críticos de la vida que ha experimentado el sujeto, el clima laboral, así como la satisfacción de necesidades de logro, realización y reconocimiento. Señala además Heller que influye sobre manera la pertenencia del sujeto a los diferentes grupos que conforman la estructura social de la sociedad, destacando el enfoque del desarrollo psicosocial del hombre en la organización.

Desde la visión del comportamiento humano, todos los sujetos normales son potencialmente talentosos, lo que es necesario es encontrar el área para la cual se poseen esas condiciones. En el momento en que el sujeto encuentra la esfera de la actividad humana para la cual se posee esas predisposiciones se le denomina cristalización de la experiencia, en opinión de Gardner.

### **2.3. La Gestión de Conocimiento como nuevo paradigma de la Organización.**

En la actualidad la disponibilidad de información ha ascendido a niveles indeterminados, solamente con el empleo de Internet, se puede tener acceso a millones de datos e información, aunque mucho de este contenido no sea del todo confiable, si aporta una visión del cúmulo de datos e información que se maneja en la red de redes, Internet.

Gestionar la información y el conocimiento que poseían y poseen las organizaciones data de tiempos antiguos, pero hoy reviste aún más importancia, en primera instancia por la gran cantidad de información que se puede obtener y su necesario proceso de selección y depuración para su posterior empleo y lograr convertirla en conocimiento; en segunda instancia, solamente quien sea capaz de lograr una gestión eficiente de información y conocimiento, logrará ventajas competitivas en el mercado actual.

### **2.4. Conceptos relativos a datos, información y conocimiento**

Los conceptos que se refieren a datos, información, conocimiento, inteligencia siguen y seguirán siendo axiomas de estudio y análisis de muchos investigadores de diversas especialidades. Los conceptos definidos en este trabajo sustentan la percepción propia, la cual se inserta en el modelo que se propone como resultado del trabajo de investigación. El tratamiento de estos conceptos, si bien tienen una lectura personal, es el resultado de los análisis de las disímiles investigaciones

relacionadas a las funciones y al nivel de gestión comprendidos en el modelo de implementación.

#### Los Datos

Los datos los podemos entender como hechos no organizados, estadísticas y predicciones referentes a personas, objetos, sucesos e ideas, o sea, son representaciones de estímulos físicos o químicos. Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos o subjetivos sobre una representación material o ideal. Aunque algunos autores consideran que un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito, tal relevancia o propósito, desde el punto de vista humano, es muy relativa.

Si bien los datos describen únicamente una parte del reflejo de la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientadores directos de la acción, su importancia radica en que constituyen la base para la creación de información.

<http://www.monografias.com/trabajos51/trabajo-humano/trabajo-humano2.shtml>

Señala Núñez Paula que el límite entre datos e información no es bien definido, no obstante, en el criterio de este autor, para que sean apreciados como información deberán en todo momento contar con una oportunidad y un propósito determinado, centrandose entonces su diferenciación en el valor de uso de los mismos durante el desempeño conductual del sujeto hacia la ejecución de una acción o decisión determinada.

#### La información.

Los estudios acerca de la información han conllevado el empeño de muchos investigadores. Se ha descrito como un mensaje, normalmente bajo las formas disímiles, pero siempre contando con la comunicación como forma de transmisión y recepción. La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. La información que se trata en este trabajo se centra, además de información como contenido, con la acción y efecto de informar, o sea, centra más en la forma que en el contenido, vinculando la acción al logro de un objetivo determinado, partiendo del hecho que es el receptor, y no el emisor, el que percibe si el mensaje que ha recibido es realmente información, es decir, si realmente puede ser empleado en función de algo. Wei Choo señala entonces que el resultado del uso de información es un cambio en el estado del individuo del conocimiento y su capacidad actuar. Actualmente las organizaciones empresariales se nutren de gran cantidad de fuentes de información, su esencia está en el uso de la misma.

#### El conocimiento.

Los estudios de la psicología plantean que en esencia el conocimiento es una relación (dinámica, activa) que se establece entre un sujeto y un objeto. En tal

relación, el sujeto capta propiedades o características del objeto (datos, información) y constituye una imagen o representación (conocimiento como resultado dinámico). Lejos de ser un mero receptor pasivo, el sujeto se comporta activamente para que pueda darse el conocimiento: debe orientarse hacia el objeto, percibirlo, valorarlo, razonarlo, imaginarlo, manipularlo. Es en la acción donde mejor se manifiesta el papel activo del sujeto, ya que el conocimiento se revela en un cambio conductual del individuo en referencia al objeto, cambio que refleja el proceso mismo de su adquisición y que se denomina aprendizaje.

En relación con el origen del conocimiento se han planteado, desde los primeros filósofos hasta nuestros días, dos posibilidades: o bien el conocimiento surge de los sentidos y de la experiencia o bien del pensamiento y la razón. La doctrina que enfatiza el papel del pensamiento y la razón se denomina racionalismo.

<http://www.monografias.com/trabajos51/trabajo-humano/trabajo-humano2.shtml>

Es una doctrina que centra sus bases en que sólo la razón tiene la capacidad de juzgar la validez de un concepto, incluso sin el recurso de los sentidos. Resulta significativo que muchos de los racionalistas más destacados, como Descartes y Leibniz, hayan sido matemáticos, siendo la matemática fundamentalmente conceptual y muchas de sus axiomas y pruebas son abstractas. Frente a la corriente racionalista se ubica otra corriente: el empirismo. Para los seguidores de esta corriente el conocimiento surge de la experiencia; en último término de los sentidos que proporcionan información sobre el mundo, la cual es, posteriormente, reconstruida por la razón. Y a diferencia de los racionalistas matemáticos de Alemania y Francia, muchos de los empiristas clásicos han provenido de Inglaterra y de las ciencias naturales, como John Locke.

Hay dos intentos de integrar estas dos posiciones aparentemente irreconciliables. Con Aristóteles y Tomás de Aquino como principales exponentes, la primera visión argumenta que la experiencia sensorial y el pensamiento juntos forman el conocimiento. El segundo, más audaz, afirma que el conocimiento tiene elementos previos a la experiencia, siendo Immanuel Kant uno de sus precursores.

El conocimiento aprendido.

Una categoría que difiere de las anteriores es el conocimiento aprendido, que está constituido por las habilidades y las experiencias particulares de un sujeto adquiridas de acuerdo con sus vivencias.

Conviene distinguir tres formas diferentes de este tipo de saber. La primera es el conocimiento operacional, que se refiere al "saber hacer, el saber muchos números telefónicos o retener datos históricos es un conocimiento almacenado,

quizás el que normalmente identificamos al decir que alguien "tiene muchos conocimientos" y tiene su expresión más terminada en las personas que llamamos eruditos. Éste es un conocimiento integral que abarca la esfera de la razón, de la emoción y la motriz; es un saber eminentemente práctico, el más difícil de refutar y el que más usamos para resolver nuestra existencia: es un conocimiento vivencial o disposicional, que llega a su máxima expresión en los ancianos y, particularmente, en las personas que llamamos sabios.

Se refiere entonces aquí al conocimiento como un proceso relacional que se establece entre un sujeto (o un grupo) y un objeto por medio de la cual el sujeto (o el grupo) desarrolla esquemas de representación-acción y, en consecuencia, una proposición adecuada sobre el objeto que, a su vez, modifica su acción y es modificada por ésta de manera adaptativa.

<http://www.monografias.com/trabajos51/trabajo-humano/trabajo-humano2.shtml>

El conocimiento no puede ser determinado por consiguiente solamente por el objeto "en sí mismo" sino también debe determinarse por las diferentes expectativas, propósitos e impulsos que surgen fuera de experiencias de grupo diferentes. Señala Gold.

Conocimiento tácito y explícito.

Basados en trabajos de; Ikujiro Nonaka establece la diferenciación entre conocimiento explícito y conocimiento tácito.

El conocimiento explícito, es el más comúnmente conocido, es el que generalmente se encuentra en forma de información. Es transmisible a través de los lenguajes convencionales externos. Señala Núñez Paula que se trata, en términos de la Psicología de base materialista dialéctica, de los conocimientos o significados que se mantienen en el plano de la conciencia, mediante el auxilio del lenguaje articulado, por lo cual se emplea en la comunicación.

El conocimiento tácito, a consideración de Nonaka. Está profundamente enraizado en la acción, en el compromiso y desarrollo en un contexto específico. Pero específicamente, es el conocimiento difícil de transmitir ya que su forma y contenido se encuentran incorporados a los procesos conductuales del hombre en la vida práctica.

El conocimiento organizacional.

Está demostrado que la organización no puede crear el conocimiento solo sin la iniciativa del individuo y la interacción que tienen lugar dentro del grupo, por lo cual se origina y se aplica dentro de la organización en la psique de los conocedores. Debemos tener en cuenta entonces que este conocimiento no es simple, es una

mezcla de varios elementos; es un flujo constante, al tiempo que se estructura formalizada mente; es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica. El conocimiento en la organización existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y el reto actual impone convertirlo en un activo de la organización.

Se puede entender entonces el conocimiento existente en la organización como el proceso sinérgico de conocimiento, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas por los individuos que la conforman, a través de su historia, sustentado en su cultura, principios, valores y creencias, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de su misión, objetivos estratégicos y su visión de largo plazo. En las organizaciones este conocimiento no sólo se encuentra dentro de las personas, documentos o almacenes de datos, sino que también se localiza en rutinas organizativas, procesos, mejores prácticas, y normas (o sea, interrelacionando siempre al Capital Intelectual de la organización.).

Los procesos de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas, grupos, organizaciones e ínter organizaciones. Al igual que encontramos datos en registros, e información en mensajes, podemos obtener conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso en rutinas organizativas. Señala De la Rica que...el conocimiento (en la organización) es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información.

Nonaka y Takeuchi analizan la creación del conocimiento en la organización desde el paso del conocimiento tácito al explícito y desde la transformación del nivel de conocimiento del individual, al grupal, de este al organizacional y posteriormente al ínter organizacional.

Arthur Andersen ha ido más adelante y ha sido capaz de sintetizar el concepto conocimiento en una fórmula, expresada por:  $K = [P+I]^s$

Donde el conocimiento organizativo (K) es la capacidad de las personas (P) para interpretar, entender y utilizar la información (I). Una capacidad (K+I) que se multiplica exponencialmente en función de la capacidad de compartir el conocimiento (s) que existe en la organización. Este autor coincide con Susan Henczel cuando señala que el conocimiento está siendo reconocido universalmente como el recurso estratégico más importante que tiene una organización, por lo cual, como apunta Stewart, tenemos que encontrar la forma de medir los conocimientos que aportamos al trabajo que realizamos.

## **2.5. La relación ínter dinámica entre conocimiento e inteligencia.**

El estudio de la inteligencia, como se destacó anteriormente, centra sus axiomas en la teoría de las capacidades. La inteligencia, determinada como capacidad para aprender o comprender, generalmente se le entiende como sinónimo de intelecto (entendimiento), pero se diferencia de éste por hacer hincapié en las habilidades y aptitudes para manejar situaciones concretas y por beneficiarse de la experiencia sensorial, ha sido objeto de varios estudios asociados a su desarrollo.

Sternberg ha formulado su "Teoría triárquica de la inteligencia", centrada en el desarrollo de la inteligencia sintética (pensamiento divergente) la cual es la que permite expresar la información vieja, las teorías y las ideas de un modo nuevo; la inteligencia analítica (pensamiento crítico) lo que permite analizar, evaluar, valorar y deducir cuáles de las ideas nuevas son verdaderamente buenas para asignarles recursos y cuáles tienen potencialidades para aumentar su valor; y la inteligencia práctica, planteada como la capacidad de trasladar la teoría a la práctica, de presentar el trabajo propio ante el público, es la habilidad con que se envuelve una idea, es hacer que las buenas ideas funcionen. H. Gardner desarrolla la teoría de las inteligencias múltiples, donde se determinan además consideraciones acerca de la inteligencia social, centrada en la habilidad de manejar las relaciones sociales. Lo específico de estas dos teorías, razón por la cual se traen a colación en este trabajo, es el establecimiento de la vinculación del desarrollo del conocimiento con la inteligencia, determinándose en todo momento el entorno social de este desarrollo en la organización.

Núñez Paula define entonces inteligencia de las personas y grupos, en el contexto de la actividad organizacional o comunidades como la capacidad general integrada por las cualidades socio-psicológicas o de la personalidad que determinan las siguientes posibilidades: aprender, con sentido propio y creatividad, en un contexto y tiempo reales, la relación entre una situación problemática u oportunidad de mejora, la combinación específica de conocimientos conceptuales, operacionales e instrumentales las diferentes alternativas para utilizarlos sentir la necesidad del grupo, organización o sociedad, asociada a la problemática u oportunidad integrar, con espontaneidad, esas necesidades sociales y sus intereses personales vincular esa motivación extrínseca con la intrínseca relativa a la creación de soluciones o generación de nuevos conocimientos experimentar la voluntad o deseo de compartir con los demás el proceso creativo, sus resultados y sus consecuencias positivas y disponer de las habilidades de comunicación y otras que requieran las acciones mencionadas.

Aunque este enfoque se centra en el desarrollo de la inteligencia fundamentalmente como capacidades de aprendizaje y la respuesta ante situaciones mediante este aprendizaje, nuestra interpretación amplía su contenido también hacia el establecimiento de procesos relacionales, no solo de las cualidades, sino además de las habilidades y aptitudes, innatas o adquiridas, para poder desempeñarse organizacionalmente.

## **2.6. La Inteligencia Emocional.**

Daniel Goleman la define como una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba las habilidades tales como el Control de los Impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental entre otros. Ellas configuran rasgos del carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensable para una buena y creativa adaptación social.

Para Goleman la Inteligencia Emocional presenta dos dimensiones fundamentales, la intrapersonal y la extrapersonal, asignándole capacidades determinadas por:

1 - Intrapersonal:

La autoconciencia es la habilidad para reconocer y entender nuestros estados de ánimo, emociones, impulsos, y sus efectos sobre los demás. Es la capacidad de identificar un sentimiento o una emoción mientras ocurre.

La autorregulación es la habilidad para manejar las emociones, lo cual significa controlar o redireccionar los impulsos y los estados de ánimo destructivos; o sea

pensar antes de actuar. Incluye la capacidad de serenarse y librarse de la irritabilidad, de la ansiedad y de la melancolía.

El auto motivación. Desde la óptica de este autor, significa ordenar las emociones al servicio de un objetivo.

2- Extrapersonal.

La empatía es la habilidad para entender los estados emocionales de otras personas y para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.

Las destrezas sociales están relacionadas con el manejo de las relaciones y la construcción de redes. Es la habilidad para encontrar las bases comunes y edificar las relaciones de simpatía.

La Inteligencia Organizacional como capacidad de acción del Conocimiento Organizacional.

Muchos autores han definido a la Inteligencia Organizacional como el tránsito de la Vigilancia Tecnológica en las organizaciones a un proceder más activo. Según señala Baumar, contrariamente a la vigilancia, la inteligencia no es solamente observación. Su objetivo consiste en relacionar diversas áreas para servir a los objetivos tácticos y estratégicos de la empresa. Es una herramienta que conecta al saber de la empresa con la acción. Marina añade que la inteligencia tiene una finalidad práctica, su función consiste en dirigir el comportamiento para resolver bien nuestros problemas vitales, afectivos o profesionales, para saber elegir nuestras metas y poder realizarlas.

Se realiza un análisis de lo planteado, observamos que los autores se refieren al término inteligencia, desde el punto de vista organizacional como un proceso de gestión soportado en todo momento por el saber hacer, o sea, por la capacidad de conocimiento que tienen las personas, los grupos y la organización para poder actuar antes las diversas condiciones que el entorno impone.

## **2.7. La estrategia organizacional de la Gestión del Conocimiento.**

Helmuth Von Moltke definió la estrategia como el sentido común aplicado, consistente en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta. La Gestión del Conocimiento se inserta a principios de la década de los 90 como un nuevo campo de investigación vinculado a la organización, las estrategias de dirección y el uso de las nuevas tecnologías de información y de las comunicaciones; sentando sus bases en la confluencia entre sistemas de información, teoría de las organizaciones y estrategias gerenciales.



Muchos investigadores refieren la Teoría de Recursos y Capacidades (desarrollada en la década de los ochenta en el ámbito académico) como la precursora de la Gestión del Conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica. Refiere Wernerfelt que la teoría de recursos y capacidades considera a la empresa como una colección organizada y única de recursos tangibles e intangibles.

En esencia, sus fundamentos se refieren a entender y demostrar:

1.- Que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.

2.- Que los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: qué necesidades puedo y debo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer.

3.- Que el beneficio de una empresa es en función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

Si actualmente la Gestión del Capital Intelectual, de las competencias organizacionales, del Capital Humano disponible en una organización son la esencia de la generación de ventajas en el mercado, es decir, la posibilidad del aprendizaje continuo, consideramos entonces que la Gestión del Conocimiento es la forma de cristalización pragmática de la Teoría de Recursos y Capacidades.

Aproximación a la caracterización de la Gestión del Conocimiento.

Nonaka y Takeuchi señalan que el papel de la organización en el proceso de creación del conocimiento orgánico es mantener el contexto apropiado, facilitando las actividades de grupo así como la creación y acumulación de conocimiento al nivel individual, hoy más que nunca entonces la estrategia organizacional debe estar sustentada por un proceso de gestión que facilite este objetivo.

Señala Tito que la Gestión del Conocimiento es la gestión de los activos intangibles que tiene una organización para añadirle valor. Amplia Sarradel que es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir

valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

El proceso de creación del conocimiento planteado por Nonaka y Takeuchi en 1995, se desarrolla a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollado siguiendo cuatro fases: Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización.

En fin, Independientemente de las diferentes clasificaciones que se tengan del conocimiento, lo que sí es necesario comprender es la necesidad de poder mostrar dónde se ubican los mismos y sus contenidos, para poder determinar las fuentes de conocimiento, las vías de su empleo y los contenidos para su reutilización en la generación de nuevo conocimiento hasta convertirlo en un activo organizacional. Se debe destacar que el conocimiento reside en las personas y solamente mediante el desarrollo de sus competencias podremos generalizar el conocimiento y luego llevarlos a repositorios en forma de información para ser nuevamente utilizado.

### **Capítulo 3. Metodología general**

En este capítulo se busca analizar las condiciones en que se desarrollan las diferentes actividades propuestas por la empresa, sus relaciones y el grado de aceptación de los empleados; esta situación permite que el desarrollo de la presente investigación se mire como una alternativa viable en la búsqueda de potenciar la creación continua de conocimientos, tanto explícitos o de fácil transmisión y fáciles de compartir, como tácitos, de difícil comunicación y transferencia. Para ello se presenta una serie de detalles que se presentan en esta fase de la investigación que permiten plantear unas alternativas a seguir que posibilitan la definición de unas estrategias y definir un Sistema de solución, tomando la investigación entonces el carácter de investigación Cuantitativa.

#### **3.1. Método de la investigación**

La metodología a utilizar es de tipo Cuantitativa, y se enmarca en la participación de todos los empleados, colaborando activamente en la planeación y desarrollo de Charlas, cuestionarios y reuniones periódicas con el fin de desarrollar un programa que ayude a desarrollar el potencial, a adaptarse a los constantes cambios del entorno, y a desarrollar nuevos productos y/o servicios. Acorde con las necesidades y perspectivas de la empresa.

El método que se utilizó para la presente investigación, parte del proceso de Entrevista y recolección de datos sobre las actividades que desarrollan los empleados y como resultado de ésta se determinan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que derivan de ellas y afectan positiva o negativamente a los mecanismos propuestos.

La propuesta del modelo se basó en las necesidades de información de los integrantes de la empresa, se utilizaron técnicas como las entrevistas aplicadas a la Gerente de la sucursal Valledupar. Se realizó un análisis comparativo entre la situación actual de los procesos y el futuro manejo de los mismos en el momento de desarrollar el modelo de gestión del conocimiento, adicional a esto se realizaron encuestas a 9 de los 20 empleados de esta sucursal.

Estableciéndose cinco fases, cada una con sus actividades para la realización de la investigación:

Fase uno: Antecedentes y estudios realizados sobre gestión del conocimiento.

Actividades: Revisión Bibliográfica, Clasificación Bibliográfica y análisis Bibliográfico.

En esta fase se identifica y se recolecta la información necesaria para definir los aspectos iniciales que alimentaran los conocimientos, las buenas y malas prácticas, la metodología para la incorporación en el plan estratégico y el modelo de gestión que se utilizaría para la sensibilización, la socialización, el análisis, los estudios, la recolección de datos y definiciones para los cuales se utilizaron instrumentos y herramientas acordes con las necesidades específicas (Entrevistas y Encuestas).

Fase Dos: Diagnostico.

Actividades: Recopilación de información

- Entrevistas Estructurada
- Análisis de Entrevistas
- Documentación de Entrevistas
- Encuestas a los Empleados
- Recursos

En esta segunda fase se desarrolló una sensibilización y socialización del concepto gestión del conocimiento, se estudió y analizo las posibles ventajas del modelo propuesto, los procesos actuales y su ejecución. Adicional a esto se indago para conocer qué expectativas se tenía acerca del programa de gestión del conocimiento, se recolecto la información que se había generado hasta el momento sobre el tema, se procedió a documentar todo lo que se venía haciendo.

Fase Tres: Elección del modelo a aplicar según las necesidades.

Actividades: Recopilación bibliográfica de los diferentes modelos.

- Análisis Modelo
- Documentación del modelo elegido

En esta fase se recolecta información por medio de las encuestas, se identificaron las necesidades, sus inquietudes y lo que esperaban de la propuesta, se definió el tipo de modelo a aplicar a través de la información recolectada, teniendo en cuenta las necesidades que se observaron, documentaron y discutieron al interior de la empresa.

Fase Cuatro: Definición de Herramientas a utilizar en el modelo de gestión del Conocimiento.

Actividades: Definición de Herramientas

- Documentación y aplicación de las herramientas.

En esta se definen los instrumentos para la recolección de datos; uno de esos instrumentos es la observación, la que nos ayudó a identificar la cultura del conocimiento y las competencias, se consultó sobre las competencias laborales, profesionales, específicas y del puesto de trabajo; se trató de averiguar sobre el manejo y reconocimiento de los procesos cuando se aplique la gestión del conocimiento, reconocimiento fundamental para la construcción del modelo, basado en el análisis de las respuestas dadas por los encuestados y que sirvió para alimentar la última fase en donde se eligió el modelo.

Fase Cinco: Estructura y documentación del modelo

Actividades: Desarrollo del modelo

- Aplicación del modelo
- Pruebas
- Cierre y entrega del modelo a aplicar.

La fase final de esta investigación se basó en la documentación de los procesos desarrollados, y en la definición del modelo de gestión del conocimiento; esta etapa recopiló toda la información generada a partir de los instrumentos aplicados a los empleados, además de la identificación de las brechas de conocimiento, fuga de conocimiento y aspectos generales a tratar en el momento de la ejecución del modelo. En esta etapa se cerrara y entregara la propuesta de investigación.

Se definió como aspecto importante de la investigación el análisis de riesgo, en la metodología propuesta. Con base a las fases descritas anteriormente, se logró identificar las posibles situaciones que se deben prever y corregir en cada una de las actividades de esta propuesta.

Para la identificación del análisis de riesgo se tomó como modelo el diagrama de Gantt, donde se describió cada uno de los posibles riesgos identificados en todas las etapas del proyecto.

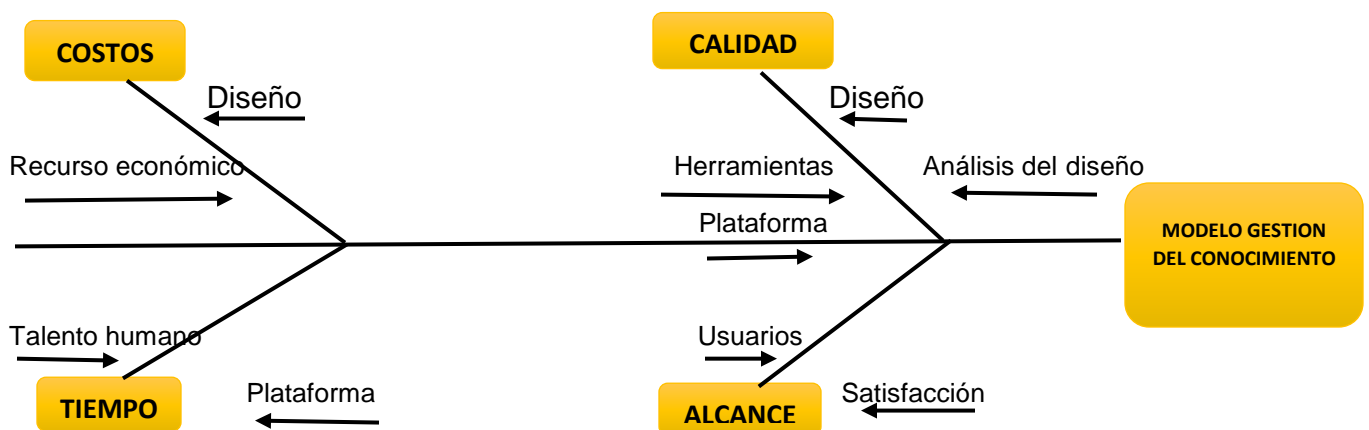
Costos: se encuentra definido el modelo a escoger y el recurso económico. Se debe tener en cuenta que para esta investigación no se requirieron más recursos que las investigadoras, lo demás se necesitaría en el momento de su aplicación.

Calidad: Aquí también se encuentra contemplado el modelo elegido y su análisis, las herramientas como las encuestas, los formatos de entrevistas y la plataforma tecnológica requerida para su aplicación.

Tiempo: El diseño de la plataforma y el talento humano, esto implica distribución de tiempo acertado para lograr el objetivo.

Alcance: este riesgo se mitigara con la medición de satisfacción de los usuarios en el momento que los procesos mejoren en tiempo, recursos, valor económico e innovación.

**Ilustración 1.** Espina de pescado. Causa – efecto aplicación del modelo de gestión del conocimiento.



En el estudio realizado frente a los posibles riesgos a prever, se obtuvo como resultado en la valoración un estado TOLERABLE frente a la mayoría de las situaciones expuestas. A continuación se muestra una representación gráfica de los estados estudiados:

**Grafica 1.** Representación gráfica de los estados estudiados

Tipo	Riesgo descripción causa – Efecto	Calificación preliminar de probabilidad	Calificación preliminar de impacto	Calificación preliminar de Riesgo	Evaluación preliminar de Riesgos	Controles Existentes	Disminuye el nivel de probabilidad de Riesgos	Disminuye el nivel de Impacto de Riesgos	Calificación definitiva de probabilidad	Calificación definitiva de Impacto	Calificación definitiva de Riesgo	Valoración Riesgo	Medidas Respuestas (Controles Implementar)
ALCANCE	SATISFACCION	2	5	10%	TOLERABLE	EVALUACION DEL SERVICIO. ENCUESTA DE SATISFACCION	SI	SI	1	5	5%	ACEPTABLE	
	USUARIOS	3	10	30%	IMPORTANTE	PRUEBAS TECNOLOGICAS	SI	SI	1	10	10%	TOLERABLE	
TIEMPO	PLATAFORMA	2	20	40%	IMPORTANTE	PRUEBAS TECNOLOGICAS	SI	SI	1	10	10%	TOLERABLE	
	TALENTO HUMANO	2	10	20%	MODERADO	PROCESO SELECCIÓN CAPACITACION	SI	SI	1	5	5%	ACEPTABLE	
COSTO	DISEÑO	3	10	30%	IMPORTANTE	REVISION MODELO	SI	SI	2	5	10%	TOLERABLE	
	RECURSOS ECONOMICOS	2	10	20%	MODERADO	PLANIFICACION PRESUPUESTO	SI	SI	1	5	5%	ACEPTABLE	
CALIDAD	DISEÑOS	3	10	30%	IMPORTANTE	REVISION MODELO	SI	SI	2	5	10%	TOLERABLE	
	HERRAMIENTAS	2	20	40%	IMPORTANTE	PLANIFICACION Y REVISION	S	SI	1	10	10%	TOLERABLE	
	ANALISIS DEL DISEÑO	1	10	10%	TOLERABLE	ASESORIA	SII	SI	1	5	5%	ACEPTABLE	
	PLATAFORMA	2	20	40%	IMPORTANTE	PRUEBAS TECNOLOGICAS	SI	SI	1	10	10%	TOLERABLE	

## 3.2 Población y Muestra

### Población:

Para el desarrollo de la investigación, la población a analizar son los veinte (20) empleados directos de la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar/Cesar. Estudio que se realizara de forma aleatoria en la población en mención.

### 3.2.2. Muestra:

La muestra, es una parte de la población pero sus elementos deben ser elegidos al azar para que nos proporcione una seguridad estadística de que sus resultados puedan representar realmente al universo.

La muestra debe alcanzar determinadas proporciones mínimas fijadas según las leyes de la probabilidad. El tamaño de la muestra depende de cuatro elementos: La amplitud o tamaño del universo o población, el nivel de confianza que adopte el investigador, El investigador igualmente selecciona el error maestro que desee utilizar expresado en %, y la desviación típica o sigma, que para 96% de nivel de confianza es igual a 1,96.

Con la anterior información, para un total de 20 empleados en la sucursal de Valledupar de SALUD TOTAL EPS, se entiende por Población Finita.

N: Total de la población

S: Desviación estándar

Z: Nivel de confianza

E: Precisión (Error)

Se tiene  $N=20$ , para el 95% de confianza  $Z = 1,96$  y como no se tiene los demás valores se tomará y  $S = 0,5$   $E = 0,05$ .

$$n = (0,05)^2 \dots = 9.2$$



$$(0,10) ^2 + (0.05) ^2$$

$$(1.96) ^2 70$$

Lo que significa que el total de nuestra muestra es de 9 trabajadores.

Se va a establecer el muestreo aleatorio simple, el cual consiste en tomar de una población dada un número de unidades al azar.

### **3.3. Fuentes de información:**

Las fuentes de la información recolectada son de dos formas: Fuentes primarias y secundarias.

#### **3.3.1. Fuentes primarias:**

Contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. "datos obtenidos de primera mano" por el propio investigador, o en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializada originales, no interpretados.

#### **3.3.2. Fuentes secundarias:**

La información escrita recopilada para este trabajo investigativo tuvo como fuente los siguientes:

Libros y Textos. Se utilizó el modulo del curso de profundización en gerencia del talento humano y documentos que han sido diseñados y redactados para tomarlos como guías de ciertos procesos de aprendizaje y de aplicación, cuando la situación lo requiera.

Internet. Como medio técnico de información optamos por esta red mundial de comunicación que nos permite obtener una gran variedad de conceptos actualizados que nos garantizan el buen desarrollo de la investigación.

La Información compartida es esencial para tener un Sistema de cuidado de la salud basado en el valor, como es el caso de un Sistema basado en calidad de cuidado y valor por dinero. La información puede ayudar a determinar con

precisión cuáles aspectos del Sistema de salud local tiene un bajo desempeño, identificando objetivos de mejora y mejores prácticas. Los resultados de las investigaciones son esenciales para los tomadores de decisiones que evalúen reformas del Sistema de Salud, y el personal médico local que busca mejorar sus prácticas. Compartir la información en salud de manera eficiente es indispensable para la entrega afectiva del cuidado en salud. Las tecnologías de información aplicadas a la gestión del conocimiento se implantan para: codificar y compartir mejores prácticas, crear directorios corporativos de conocimiento, y redes de conocimiento.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos fueron la observación, encuesta y la entrevista.

Observación. Técnica que permitió entrar en contacto directo con los empleados, logrando obtener un gran número de datos. Notando la necesidad de los empleados, al querer adquirir conocimiento.

Encuesta. Técnica que permitió recolectar datos de los mismos empleados sin presión alguna. Esta es “la técnica de recolección de datos acerca de un hecho objetivos, opiniones, conocimientos, etc., basado en una interacción directa (la entrevista) o indirecta (el cuestionario) entre el investigador (encuestador) y el encuestado (el que responde)”

Entrevistas. Técnica definida como la reunión para intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado). Se realizó una entrevista a la Gerente de la sucursal de Valledupar de SALUD TOTAL EPS; para determinar cómo se lleva a cabo la gestión del conocimiento en la empresa.

#### **3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos**

Lista de cotejo. Esta técnica nos ayudó a apreciar en forma objetiva la actitud del empleado, su expresión y comprensión. Es un instrumento de medición de la observación.

Cuestionario. Instrumento que nos permitió recoger datos de los empleados, que consiste en responder las preguntas hechas. “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”

Guía de entrevista. Instrumento que permitió recoger datos a través del diálogo directo.

## **Capítulo 4: Resultados**

Los resultados arrojados por esta investigación, refleja en cada uno de los puntos expuestos las opiniones, observaciones y conclusiones que expulsan los empleados entrevistados y encuestados sobre el modelo de gestión del conocimiento. Se emplearon herramientas que ayudan a diagnosticar y complementar el modelo escogido para aplicar en la gestión del conocimiento en la empresa SALUD TOTAL EPS

### **4.1 Presentación de Resultados**

#### **4.1.2. Resultados de la entrevista**

La finalidad de la entrevista, aplicada a la Gerente de la sucursal Valledupar, fue determinar de qué manera se puede implementar el proceso de gestión del conocimiento en la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar; y como desde su liderazgo podía contribuir al desarrollo de esta investigación y en sí de la aplicación del modelo propuesto de gestión del conocimiento. En esta entrevista se trataron temas como cuáles son las ventajas en la aplicación de un modelo de Gestión de conocimiento, el modelo de gestión del conocimiento ayudaría a innovar o a generar nuevos conocimientos en los procesos, información, entre otros.

Al realizar esta entrevista la principal teoría era identificar la manera de implementar el proceso de gestión del conocimiento; puesto que en esta sucursal la implementación de un modelo de gestión del conocimiento se está considerando. Razón por la cual se creyó necesario hacer en primera instancia un diagnóstico sobre el tema para poder establecer que tanto apoyo se recibiría en la aplicación de este.

Al preguntarle a los entrevistados de qué manera creen ellos que se puede implementar el procesos de gestión del conocimiento, estos coincidieron en afirmar que este modelo se implementaría a través de la transmisión de información que posee cada persona; y que al ser estos conocimientos transferidos de un empleado a otro, de esta manera no se pierda al ser trasladado o desvinculado de la empresa.

Además reconocieron que no tienen establecido un programa que promueva la documentación de los procesos, dicen que por medio del modelo de gestión del conocimiento se puede establecer una estrategia que lo garantice y que además están dispuestos a promover espacios para que los empleados compartan, se documenten y transformen sus procesos a través de la innovación; con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos y el servicio.

Cuando se les pregunto sobre el término innovación, el concepto era claro, ya que plantearon ideas para innovar dentro de los procesos y como dentro de este programa se podrían transformar y mejorar los procesos. Afirman que con el modelo de gestión conocimiento se puede lograr una transformación en la empresa.

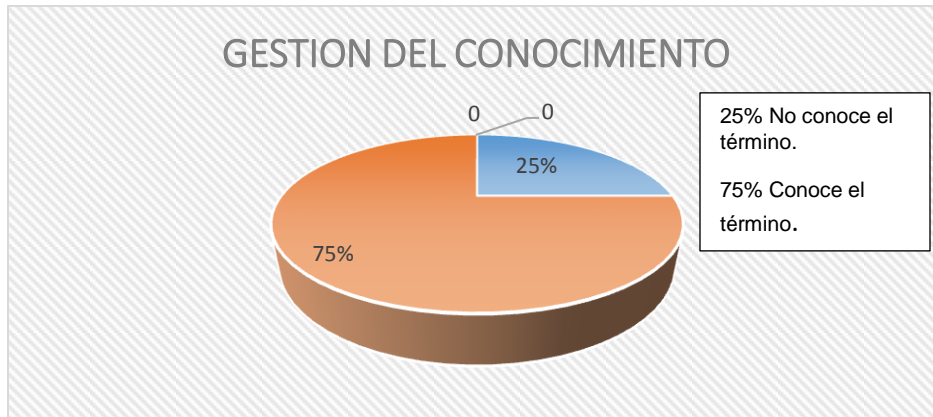
Ambos opinaron sobre la necesidad de tener documentados los procesos por medio de una herramienta interactiva que permita a los empleados transferir la información por medio de esa documentación; aparte de esto se propuso que los empleados deben estar capacitados para divulgar la información que poseen.

#### **4.1.3. Resultados de la Encuesta**

La finalidad de la encuesta fue establecer que acercamiento tenían los dueños de los procesos sobre los diferentes modelos de gestión del conocimiento, y a la vez establecer cuál es el grado de compromiso e importancia que le darían al modelo de gestión del conocimiento en el momento de implementarse. En esta encuesta se trataron temas como conoce el término de Gestión de conocimiento, la innovación es un factor que se debe implementar en los procesos, información, entre otros.

Al preguntarles a los encuestados si conocían o no el término de gestión conocimiento, el 75% de ellos contesto de forma negativa, la gran mayoría de los empleados no tienen idea de las ventajas que ofrecen los diferentes modelos de gestión del conocimiento. El 25% restante que respondió de forma positiva están confundidos con el término y piensan que se trata de ejecutar un proceso con conocimiento de causa.

### **GRAFICO 2**



Resultados de la investigación.

Cuando se les pregunto a los encuestados sobre la innovación, contestaron que querían innovar dentro de los procesos que ejecutan, pero no están capacitados para transformar o mejorar los procesos; razón por la cual el 100% de ellos requiere para desarrollar la innovación capacitación y espacios para socializar sobre el mejoramiento de sus procesos y experimentar con otras personas sobre las buenas practicas que se llevan a cabo dentro de la empresa SALUD TOTAL EPS.

**GRAFICO 3.**

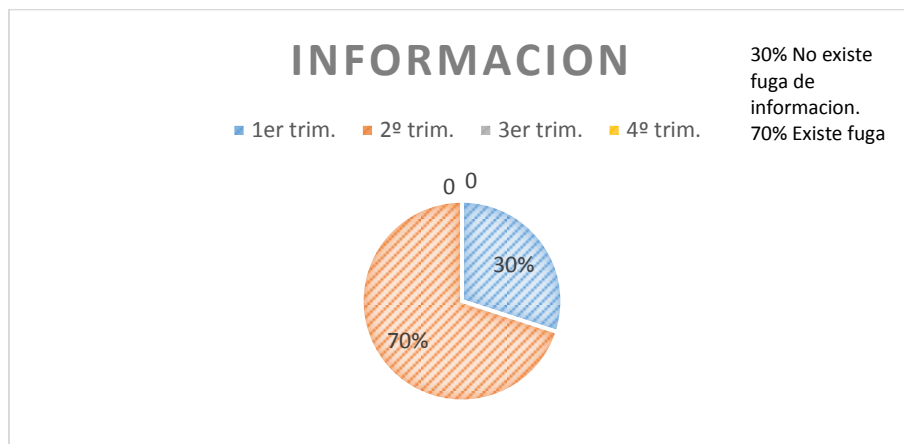


Resultado de la Investigación.

El 100% de los encuestados, dicen que no existe un método que propicie la transferencia de información. El 70% de ellos propone que la documentación de procesos sería lo más indicado para que el conocimiento no se pierda cuando un

empleado ya no labore más en la empresa, el 30% propuso grupos de expertos que hablen de todo lo que se ejecutan dentro de sus procesos y que compartan todo su conocimiento actual.

**GRAFICO 4**



Resultado de la investigación

## 4.2. Análisis de datos

### 4.2.1. La entrevista:

Como conclusión general de la entrevista se observó que a quienes se les aplicó, aunque conocen la manera de usar el proceso de gestión del conocimiento, no conocen con exactitud los beneficios y ventajas que se obtendrían al implementarlo. Así como también se debe tener claro que una de las principales recomendaciones para la implementación de este modelo es contar con un sistema para documentar los procesos, su transformación y sus posibles cambios, que estén a disposición de los demás colaboradores y de toda la empresa.

También se pudo concluir que ambos líderes se mostraron interesados en promover la innovación de sus empleados, ya que se mostraron motivados cuando se les preguntó por la transformación de los procesos por medio de esta práctica. Se dice entonces que otra de las estrategias a implementar es motivar e incentivar a los colaboradores a llegar a la innovación por medio de capacitación, buenas prácticas, liderazgo, trabajo de mentores, entre otros.

#### **4.2.2. La Encuesta:**

Nos indicó que los empleados no conocían exactamente lo que era un modelo de gestión del conocimiento, ya que lo asociaban a desarrollar los procesos con conocimiento de causa, es decir que la gestión del conocimiento simplemente se trataba de ejecutar actividades dentro de los procesos conociéndolos a la medida. Sin embargo se observó interés por parte de ellos en participar en toda la metodología que previamente a la aplicación de la encuesta se les explicó. Manifestando tener disposición para el aprendizaje activo que se les pueda brindar para conocer sobre los beneficios y ventajas de este modelo al aplicarlo.

Sobre innovación, se evidenció que los encuestados a un no la han implementado en los procesos que desarrollan en el día a día debido a la falta de capacitación y espacios donde puedan compartir sobre los temas que manejan y conocen dentro de la organización. Aquí es importante implementar el trabajo de pares, estímulos para transferir, compartir y transformar la información de forma parcial o radical.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES**

### **5.1. Resumen de Hallazgos**

Para darle desenlace a la pregunta de investigación: Analizar la forma como se desarrolla la gestión del conocimiento en la empresa SALUD TOTAL EPS, y su impacto sobre el desempeño laboral de sus empleados? Se estima que con la implementación del modelo de gestión del conocimiento en la empresa SALUD

TOTAL EPS sucursal Valledupar, los líderes y empleados en general mejoraran los procesos, el servicio y por ende profundizar en el aprendizaje.

Lo anterior se fundamenta al probar que el modelo de gestión del conocimiento propuesto genera un ambiente en el que el conocimiento y la información sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar las decisiones de los empleados.

Uno de los aspectos esenciales de esta investigación es implementar nuevos espacios de trabajo e investigación para los empleados, ya que para estos, según las evidencias arrojadas por las encuestas es un tema crítico y vital para el desarrollo de la innovación.

La innovación y el aprendizaje organizacional son elementos claves para aumentar el capital intelectual, respaldándose en las tecnologías de la información y las comunicaciones; con el modelo de gestión del conocimiento se espera cumplir este objetivo dentro de la empresa.

La sucursal de Valledupar de SALUD TOTAL EPS, podrá destacarse en servicios, en innovación y organización por medio del modelo de gestión del conocimiento, ya que se trató en lo posible de apuntarle a las metas que la sucursal tiene como propósito cumplir, además serán reconocidos por la integración y reconocimiento a sus colaboradores.

Finalmente el modelo de gestión del conocimiento es un medio y no un fin para lograr innovar y transformar dicho conocimiento, es por ello que los líderes deben participar activamente para incentivar a los empleados a ejecutar, mejorar y transformar sus procesos.

## **5.2. Recomendaciones**

- ✓ Fomentar el modelo propuesto de gestión del conocimiento, para que se convierta en un proceso más del día a día, para poder contribuir y ser protagonistas del conocimiento que poseemos, que es único pero transferible a todo el grupo de SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar.
  
- ✓ Incentivar a los empleados a que transfieran sus conocimientos y lo compartan con el equipo de trabajo, ya que el conocimiento cuando no es compartido no evoluciona y no sirve para solucionar situaciones dentro de una empresa.
  
- ✓ Sensibilizar a los empleados y líderes sobre la importancia del modelo de gestión del conocimiento de manera que trabajen en equipo para lograr el mejoramiento continuo y la innovación en los procesos.



### **5.3. Propuesta**

Finalmente, y luego de una exhaustiva búsqueda dentro de los diferentes modelos de la gestión del conocimiento, entrevista con la Gerente de la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar, buscando conocer de qué manera se podía implementar el proceso de gestión del conocimiento, los beneficios y su importancia en su aplicación, además con la ayuda de las encuestas a los diferentes empleados, buscando alternativas y participación, se seleccionó entonces, basados en cada una de las teorías expuestas anteriormente el modelo óptimo de gestión del conocimiento, que cumpliera y contribuyera al logro de los objetivos tanto de investigación como los propuestos por la gerencia.

**Ilustración 2.** Modelo de Gestión del Conocimiento para la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar.

**MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA EMPRESA SALUD TOTAL EPS SUCURSAL VALLEDUPAR.**



### Modelo Nonaka & Takeuchi (1995)

A este modelo lo conforman cuatro fases: Socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

De tácito a tácito (Proceso de socialización): Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros.

Actividades:

- ✓ Capacitación en liderazgo.
- ✓ Transferencia de información
- ✓ Trabajo en equipo

Herramientas:

- ✓ Entrevista
- ✓ Capacitación

De tácito a explícito (Proceso de externalización): El conocimiento se articula de una manera tangible a través del dialogo. Ósea que no solo se transfiere, sino que se construyen nuevas ideas y se transforma por medio de la innovación.

Actividades:

- ✓ Se evalúa el tipo de conocimiento que poseen los empleados y cuál es el adecuado para la transformación de los procesos.
- ✓ Se clasifican las ideas escogidas.
- ✓ Se le da inicio a la innovación por medio de la documentación de las nuevas ideas.
- ✓ Se evalúan todas las propuestas clasificadas y se verifica su implementación.
- ✓ Se evalúan los posibles
- ✓ Se le da inicio a la implementación de las nuevas ideas.
- ✓ Se realizan seguimientos periódicos a los procesos y su transformación.

Herramientas:

- ✓ Trabajo en equipo.

De explícito a explícito (Proceso de combinación): Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos.

El conocimiento puede documentarse, compartirse y disponerse a la gerencia y al grupo en general de empleados; se puede crear una base de datos donde se documenten todas las experiencias, para no caer en los errores cometidos y para promover y transmitir el conocimiento.

Actividades:

- ✓ Sensibilización al resto del grupo sobre la gestión del conocimiento.
- ✓ Documentación de las nuevas ideas.
- ✓ Publicación de la información generada.

Herramientas:

- ✓ Tecnología.

De explícito a tácito (Proceso de internalización): Los individuos internalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia.

En este planteamiento es de mucha importancia ya que se aplica la investigación-acción y es de mejor desarrollo cognoscitivo por cuanto que el empleado puede voluntariamente hacer y adquirir sus propios conocimientos.

Dados estos pasos se llega a la innovación, después de todo este proceso se identifican los errores; se constituyen grupos de investigación donde se propongan ideas de mejoramiento de los procesos y el servicio.

### 5.3.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

Recursos Humanos: Las investigadoras, los empleados de la empresa SALUD TOTAL EPS, La Gerente de la sucursal Valledupar, la tutora del curso de profundización Gerencia del Talento Humano.

Recursos Materiales: el modulo del curso de profundización Gerencia del Talento Humano que permitieron la documentación para soportar la investigación, Computadores, papelería en general, internet, fotocopias, cámara fotográfica.

Recursos Financieros: Esta investigación se realizó en treinta días, por lo tanto los recursos financiero adicionales al costo fijo que destina la empresa mensualmente, los asumieron las investigadoras (transporte a la empresa donde se realizó la investigación, gastos de papelería y fotocopias, impresión de fotografías, etc.).

### 5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	OCTUBRE					NOVIEMBRE																				
	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Seleccionar la empresa																										

Desarrollo Capítulo 1. El Problema																				
Antecedentes del Problema																				
Planteamiento del Problema																				
Objetivos																				
Justificación																				
Desarrollo del Capítulo 2. Revisión de literatura																				
Marco Teórico																				
Desarrollo del Capítulo 3. Metodología General																				
Método de la investigación																				
Población y muestra																				
Fuentes de información																				
Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos																				
Desarrollo del Capítulo 4. Resultados																				
Presentación de Resultados																				
Análisis de Datos																				
Desarrollo del capítulo 5. Conclusiones																				
Resumen de Hallazgos																				
Recomendaciones																				
Propuesta																				
Recursos: Humanos, Materiales, Financieros																				
Cronograma de actividades. Diagrama de Gran																				
Entrega del trabajo para su socialización																				
Recopilación y envío trabajo final. Foro																				

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Morales, O (2009). Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias. Gestipolis.

- Sánchez, K., Ortegón, W. y Camacho, R. Gerencia del Talento Humano. 2013
- Nonaka & Takeuchi (1995) La organización creadora del conocimiento. México: Oxford.
- Apórtela Rodríguez, M. & Ponjuan Dante, G. (2008) La segunda generación de la gestión del conocimiento.
- Correa, G (2008) Diseño de un modelo de gestión del conocimiento. Escuela interamericana Medellín
- Modulo del curso de profundización Gerencia del Talento Humano, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

**Apéndice A: FORMATO DE ENCUESTA SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SALUD TOTAL EPS**

## INTRODUCCION

Con el fin de que todos los empleados participen activamente en la aplicación del modelo de gestión del conocimiento que se propone en esta investigación, es fundamental conocer que información poseen y como creen ellos que puede, este modelo ayudar al mejoramiento y transformación de los mismos.

## OBJETIVOS

- Diagnosticar que tipo de información poseen acerca de la gestión del conocimiento.
- Conocer que necesidades de información requieren para llegar a la innovación de los procesos.

<b>SALUD TOTAL EPS</b>	<b>FORMATO DE ENCUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO</b>
------------------------	--

**FECHA: HORA:**

**NOMBRE DEL LIDER** \_\_\_\_\_

**CARGO** \_\_\_\_\_

1. Nombre del proceso \_\_\_\_\_

2. Tipo de proceso

a. Administrativo \_\_\_\_

b. Operativo \_\_\_\_

3. ¿Actualmente cuantas personas intervienen en el proceso?

a. 1-3 \_\_\_\_

b. 4-6 \_\_\_\_

c. 7 o mas \_\_\_\_

4. ¿Conoce usted el termino Gestión de conocimiento?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

5. ¿Considera importante que se abran espacios donde se comparta el conocimiento?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

¿Por qué?

6. ¿Qué necesidad de conocimiento cree usted que requiere para ejecutar de forma eficaz su proceso?

a. Capacitación \_\_\_\_

b. Documentación de buenas practicas \_\_\_\_

c. Espacios para socializar el conocimiento \_\_\_\_

d. Otros \_\_\_\_

¿Cuáles?

7. ¿Cree usted que al ejecutar su proceso se pueda innovar?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

8. ¿Cree que la innovación es un factor importante que se debe implementar en la ejecución de los procesos?

a. Si \_\_\_\_

b. No \_\_\_\_

¿Por qué?

9. Cree usted que los procesos de la empresa se ejecutan de la manera más viable?

a. Si \_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_

¿Porque?

10. ¿Existen espacios donde se socializan el conocimiento que poseen los empleados?

a. Si \_\_\_\_\_

b. No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

## **Apéndice B: FORMATO DE ENTREVISTA SOBRE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA LOS LÍDERES DE LA EMPRESA SALUD TOTAL EPS**


### **INTRODUCCION**



La gestión del conocimiento en la empresa SALUD TOTAL EPS está comenzando a implementarse por medio de la sensibilización a sus empleados, para el logro de esta investigación se hace necesario conocer que información poseen actualmente los líderes, sobre este proceso y que se está haciendo para su implementación.

## OBJETIVOS

Conocer de qué manera se puede implementar el proceso de gestión del conocimiento en la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar.

	<b>FORMATO DE ENTREVISTA SOBRE GESTION DEL CONOCIMIENTO</b>
---	---

**FECHA: HORA:**

**NOMBRE DEL LIDER** \_\_\_\_\_

**CARGO** \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted de las ventajas en la aplicación de un modelo de Gestión de conocimiento? Y ¿Cuáles cree que son?
2. ¿De qué forma cree usted se podría beneficiar la empresa al aplicar un modelo de Gestión de conocimiento? Y ¿Por qué?
3. ¿Qué considera usted que es innovación?
4. ¿Cómo considera usted que un modelo de gestión del conocimiento ayudaría a innovar o a generar nuevos conocimientos en los procesos?
5. ¿Cómo creería usted que un modelo de gestión del conocimiento podría ayudar al mejoramiento del servicio que hoy presta la empresa? Y ¿Por qué?
6. ¿Cómo considera usted que se puede implementar el modelo de gestión del conocimiento?
7. ¿Cree usted que con la implementación del modelo de gestión del conocimiento se puede mejorar los procesos?

## Apéndice C: RESPUESTA DE LA ENTREVISTA

### TABLA 1. RESPUESTA DE LA ENTREVISTA

<b>DE CONOCIMIENTO</b>	<b>GERENTE SUCURSAL VALLDUPAR SALUD TOTAL EPS.</b>	<b>LIDER DE LA SUCURSAL SALUD TOTAL EPS</b>
¿Conoce usted de las ventajas en la aplicación de un modelo de Gestión de conocimiento? Y ¿Cuáles cree que son?	Las desconocen	Las conocen
¿De qué forma cree usted se podría beneficiar la empresa al aplicar un modelo de Gestión de conocimiento? Y ¿Por qué?	Ayudaría a innovar o a generar nuevos conocimientos en los procesos, información, entre otros.	Ayudaría a innovar o a generar nuevos conocimientos en los procesos, información, entre otros.
¿Qué considera usted que es innovación?	El concepto era claro, ya que plantearon ideas para innovar dentro de los procesos y como dentro de este programa se podrían transformar y mejorar los procesos.	El concepto era claro, ya que plantearon ideas para innovar dentro de los procesos y como dentro de este programa se podrían transformar y mejorar los procesos.
¿Cómo considera usted que un modelo de gestión del conocimiento ayudaría a innovar o a generar nuevos conocimientos en los procesos?	Por medio de una herramienta interactiva que permita a los empleados transferir la información por medio de esa documentación.	Capacitando a los empleados para que puedan divulgar la información que poseen.
¿Cómo creería usted que un modelo de gestión del conocimiento podría ayudar al mejoramiento del servicio que hoy presta la empresa? Y ¿Por qué?	Estableciendo una estrategia que promueva la documentación de los procesos.	Promoviendo espacios para que los empleados compartan, se documenten y transformen sus procesos a través de la innovación; con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos y el servicio.
¿Cómo considera usted que se puede implementar el modelo de gestión del conocimiento?	A través de la recopilación de información por medio de estrategias y metodologías diseñadas.	Identificando toda información por más relevante que sea en los procesos, hasta llegar al máximo conocimiento adquirido de un proceso, para luego transformarlo en innovación.
¿Cree usted que con la implementación del modelo de gestión del conocimiento se puede mejorar los procesos?	Claro, porque se disminuirían los errores en la ejecución de estos y por ende se mejoraría el servicio.	Una vez implementados estos, la información se socializara y esta estará a la mano para todos los empleados y los procesos mejoraran.

## ANEXOS

**Anexo 1.** Definición de recursos para la ejecución del proyecto de investigación sobre el modelo de gestión del conocimiento para la empresa SALUD TOTAL EPS sucursal Valledupar.

<b>RECURSOS</b>				
<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>HUMANOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS TECNOLOGICOS</b>
<b>Fase uno: Antecedentes</b>	Revisión Bibliográfica Clasificación Bibliográfica Análisis Bibliográfica Documentación	Las Investigadoras	Una semana	Computador (1) red – Internet office
<b>Fase Dos: Diagnostico</b>	Recopilación información Entrevista Gerente, Jefe Análisis Entrevista Documentación Entrevista	Las Investigadoras	Una semana	Papelería en general
<b>Fase Tres: Modelo</b>	Recopilación Bibliográfica Análisis Modelos Documentación	Las Investigadoras	Una semana	Papelería en general Computador (1) red – Internet office
<b>Fase Cuatro: Herramientas</b>	Aplicación Herramientas Documentación	Las Investigadoras	Una semana	Computador (1) red – Internet office
<b>Fase Cinco: Estructura y Desarrollo</b>	Desarrollo Modelo Aplicación modelo Prueba Cierre y entrega de propuesta.	Las Investigadoras	Una semana	Papelería en general Computador (1) red – Internet office

**CICLO PHVA**

**PLANEAR**

1. Mejorar el desempeño de los colaboradores, mediante la evaluación de las responsabilidades y competencias definidas, con el fin de identificar oportunidades de mejora y diseñar planes de acción que contribuyan al desarrollo del colaborador y el logro de los objetivos institucionales.
2. Plan de Comunicaciones, Capacitación a Líderes y responsables del proceso.
3. Diagnóstico nivel de desarrollo competencias Diagnóstico nivel de desempeño Evolución de curva de competencias y desempeño.
4. Identificar y responder a las necesidades identificadas de los clientes internos de la organización.
5. Diseñar un proceso para garantizar que el personal de la institución, profesional y no profesional, tenga la suficiente calificación y competencia para el trabajo a desarrollar.

## **HACER**

1. Reporte parcial de cumplimiento planes y compromisos Evaluación final del periodo.
2. Cronograma de medición, instrumento de medición, parametrización del sistema Presupuesto.
3. Implantación y seguimiento a acciones definidas.
4. Procedimiento de evaluación de planes de mejoramiento y compromisos adquiridos, estrategias de intervención.

## **ACTUAR**

1. La organización debe garantizar la evaluación de desempeño de todos los trabajadores, Profesionales y no profesionales, asistenciales y administrativos.
2. Compromiso de los jefes de área en la medición, y seguimiento a planes de acción y resultados, y en la ejecución de planes de los colaboradores.

## **VERIFICAR**

Herramienta de medición integral de Gestión de desempeño.