

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESO DE CAPACITACIÓN Y
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ARCE ROJAS CONSULTORES &
CIA S.A**

DAYANA LIZETH CORDOBA MURALLAS

JAVIER IBAN DÍAZ

OLGA TERESA CUBILLOS GARZÓN

CARLOS ANTONIO SAUCEDO JIMÉNEZ

MARIBEL CARMONA TARAZONA

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

ADMINISGRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESO DE CAPACITACIÓN Y
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ARCE ROJAS CONSULTORES &
CIA S.A**

Realizado por:

DAYANA LIZETH CORDOBA Código: 1.102.367.401 de Piedecuesta, Santander

JAVIER IBAN DÍAZ Código: 73.552.137 de El Carmen de Bolívar

OLGA TERESA CUBILLOS GARZÓN Código: 51.842.181 de Bogotá, D.C.

CARLOS ANTONIO SAUCEDO JIMÉNEZ Código: 85.165.251 de Guamal, Magdalena

**MARIBEL CARMONA TARAZONA Código: 1.090.398.969 de Cúcuta, Norte de
Santander**

Grupo: 101007_27

**Trabajo Final del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento
Humano realizado como requisito para optar por el título de Administrador
de Empresas.**

Asesora

Dra. CLAUDIA ROCÍO ROCHA

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

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DIPLOMADO PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1. CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	7
1.1. Antecedentes del Problema.....	7
1.2. Planteamiento del Problema.....	8
1.3. OBJETIVOS.....	12
1.4. Justificación de la Investigación.....	13
2. CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA	14
2.1. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1.1. GESTIÓN HUMANA.....	14
2.1.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	16
2.1.3. CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	23
2.1.4. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.....	25
2.1.5. De los procesos Capacitación y Evaluación del desempeño.....	27
3. CAPÍTULO: METODOLOGÍA GENERAL.....	30
3.1. Método de la Investigación.....	30
3.2. Población y Muestra	30
3.3. Fuentes de Información.....	31
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	31
4. CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	32
4.1. Presentación de resultados.....	32
4.1.1. CONDICIONES IDEALES Y CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES	32
4.1.2. VARIABLES RELACIONADAS CON EL PROCESO GENERADOR DEL CONOCIMIENTO.....	33
4.1.3. VARIABLES RELACIONADAS CON LOS CAMBIOS DE PARADIGMA EN LOS INDIVIDUOS.....	35
4.2. Análisis de Datos	36
4.2.1. CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO.....	38
4.2.2. SOCIALIZACIÓN, EXTERNALIZACIÓN, INTERNALIZACIÓN Y COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	40
4.2.3. PENSAMIENTO SISTÉMICO	43

5.	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	45
5.1.	Resumen de Hallazgos	45
5.2.	Recomendaciones.....	47
5.3.	Propuesta	49
5.4.	Recursos: Humanos, Materiales, Financieros	54
5.5.	Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt	55
5.5.1.	SOCIALIZACIÓN, EXTERNALIZACIÓN, INTERNALIZACIÓN Y COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO	56
6.	BIBLIOGRAFIA.....	58
7.	ANEXO 1	61
8.	Encuesta - Talento Humano Procesos de Capacitación y Evaluación De Desempeño Octubre de 2015	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Definiciones Gestión del Conocimiento	17
Tabla 2	Definición de modos de conversión del conocimiento	24
Tabla 3	Las cinco disciplinas de Senge y sus niveles.....	26
Tabla 4.	Variables relacionadas con el proceso generador del conocimiento.....	34
Tabla 5.	Variables relacionadas con los cambios de paradigma en los individuos	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1.	Espiral de conocimiento.....	23
Ilustración 2.	Conocimiento tácito, distribución porcentual.....	39
Ilustración 3.	Conocimiento explícito, distribución porcentual.....	40
Ilustración 4.	Socialización, distribución porcentual.....	41
Ilustración 5.	Externalización, distribución porcentual.	42
Ilustración 6.	Internalización, distribución porcentual.	42
Ilustración 7.	Combinación, distribución porcentual.....	43
Ilustración 8.	La quinta disciplina y las organizaciones que aprenden, distribución porcentual..	44

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo plantear herramientas que ayuden a la organización a evaluar la capacidad del talento humano para adoptar un sistema de gestión del conocimiento organizacional en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño de la empresa Arce Rojas Consultores & CIA S.A.

Para esto se tomaron como punto de partida los fundamentos presentados por Nonaka y Takeuchi (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995) que explican la forma como es construido el conocimiento dentro de las organizaciones.

Un segundo elemento base, es el ideario planteado por Peter Senge (Senge, 1992) en su obra La Quinta Disciplina, que ha sido fundamental para el establecimiento de indicadores que describen las actitudes y aptitudes del talento humano y el desempeño grupal deseado para una exitosa implementación de un sistema de gestión del conocimiento.

Una vez establecidos los enfoques de partida, se plantearon indicadores y variables encaminados a identificar las condiciones actuales del recurso humano de la organización orientados a los procesos de capacitación y evaluación de desempeño de la empresa Arce Rojas Consultores & CIA S.A, así como las percepciones de los individuos hacia el trabajo en grupo, la visión individual y grupal, los espacios de socialización, las metodologías actuales y otros elementos propios del enfoque y relacionados con el conocimiento organizacional.

De esta forma, se realizó una encuesta que consta de 31 preguntas con las que se pudo cuantificar, porcentualmente, la percepción del recurso humano en relación con el conocimiento

existente y algunas características importantes que se deben tener en cuenta en el diseño de un modelo estratégico integral para los procesos de capacitación y evaluación del desempeño con énfasis en Gestión del Conocimiento.

El trabajo realizado es un esfuerzo por comprender las condiciones del talento humano que permitan la mejora en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño en pro de la construcción de nuevos paradigmas laborales de conocimiento colectivo, que eleven la capacidad competitiva de la organización y las condiciones laborales de los individuos.

Gestión Del Conocimiento En Los Proceso De Capacitación Y Evaluación De Desempeño

En La Empresa Arce Rojas Consultores & Cia S.A

1. CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del Problema.

La dinámica del mundo actual ha impulsado la construcción de nuevos paradigmas y enfoques útiles para los individuos, las organizaciones y los países que necesitan ventajas competitivas ante el contexto económico actual. La gestión del conocimiento es ejemplo de ello, en donde el saber de las organizaciones es fundamental para la subsistencia de las mismas y el desarrollo de los individuos que las conforman.

Por esta razón el presente trabajo aborda el concepto de gestión del conocimiento desde las condiciones necesarias en los individuos para la correcta implementación de un sistema de gestión del conocimiento en una organización colombiana.

En este sentido se planteó un marco conceptual de partida con base en autores destacados en el tema. Posteriormente mediante encuestas se describen las condiciones del recurso humanos en la adopción de un sistema de gestión del conocimiento en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño de la empresa Arce Rojas Consultores & CIA S.A.

Adicionalmente, se citan reflexiones importantes relacionadas con la divergencia de las definiciones de gestión del conocimiento, la forma en que se construye el saber en una organización, y los paradigmas humanos que lo fomentan.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La organización objeto de estudio se define como *“la compañía líder en la región en adquisición y administración de derechos superficiales (servidumbres, adquisición de predios y otros derechos reales) reconocidos por nuestra experiencia y capacidad de negociación en el desarrollo de proyectos empresariales para los sectores minero energético y de infraestructura. Expertos en legislación petrolera, minera, ambiental y asuntos corporativos.”*¹ Esto ha sido posible gracias a un equipo capacitado y multidisciplinar bajo una excelente visión de sus directivos, así como productos de alta calidad.

Sin embargo, dada la complejidad propia de las actividades y el crecimiento de la compañía en los últimos años, emergen dificultades en el manejo y gestión de la información, en los procedimientos logísticos y administrativos así como en la consolidación del conocimiento en general producido por el recurso humano de la organización.

Estas peculiaridades abordadas por Senge (Senge, 1992) pueden atribuirse en parte al arquetipo sistémico denominado “límites de crecimiento” el cual es propio de las organizaciones con crecimientos acelerados. El hecho presupone una futura desaceleración que se activa cuando se llega al límite de las capacidades de la organización para soportar la complejidad emergente de su propio crecimiento.

1 Lema propio de la compañía Arce Rojas Consultores y Cía. s.a. Consultado en <http://www.arcerojas.com/>

Por otra parte, el inicio de nuevos proyectos acompañado del dinamismo de la organización en relación a la contratación y rotación de personal disminuye la posibilidad de consolidar el conocimiento del recurso humano y la información de los proyectos de forma tal que presente una ventaja competitiva.

En términos generales la actividad de la compañía está fundamentada en equipos de trabajo con profesionales jurídicos, ingenieros, profesionales de campo y en soporte logístico y administrativo. El flujo del conocimiento del recurso humano y de los equipos de trabajo así como la gestión de la información se realiza de forma desarticulada dificultando la construcción del conocimiento organizacional.

Adicionalmente, los equipos de trabajo son consumidores y productores de información digital y física, la cual no presenta una estructura clara de almacenamiento e integración con el resto de la compañía.

Bajo este panorama, la empresa ha venido mejorando de forma parcial sus procedimientos, prueba de ello es la creación de aplicativos en línea para registrar los diferentes análisis de los equipos jurídicos e ingenieriles, pero aun de manera desarticulada con otros proyectos y con los procedimientos logísticos y administrativos de la organización. Esta situación es evidente al generar reportes de avance y control o la búsqueda de cualquier tipo de información física o digital.

Otro aspecto importante a tener presente es la dinámica propia de la información consumida y producida por los equipos de trabajo, en donde se resalta la emisión de conceptos por los expertos tanto jurídicos como en ingeniería. Dada la naturaleza de la línea de negocio de la organización, la casuística cobra vital importancia y una ventaja competitiva en el gremio. Sin

embargo no existen aún procedimientos para consolidar opiniones técnicas ni lecciones aprendidas de todos los casos atendidos por los expertos.

A continuación se presentan ejemplos de los tipos de información para cada uno de los equipos de trabajo o áreas de la compañía.

Equipo Administrativo	Facturación, gestión de compras, contabilidad, contratación de nuevo personal, capacitaciones, etc.
Equipo jurídico	Conceptos, Escrituras, Certificados de tradición, sentencias, normas, etc.
Equipo catastral	Conceptos, cálculos, planos, cartografía digital y todo lo relacionado con información geográfica.
Equipo de campo	Planificación de visitas, soporte de visitas, fotografías, inventarios, actas de reunión, etc.
Logística	Programación de vehículos, seguimiento a funcionarios en campo, gestión de compras, adquisición de equipos de oficina y campo, etc.

Todos los equipos o áreas listadas, presentan problemas relacionados con el manejo de la información en temas de estandarización, almacenamiento, conservación y archivo entre otros. Pero quizás la deficiencia emergente del crecimiento de la compañía, sus proyectos y por ende del personal, es la desarticulación entre equipos o áreas y la poca actitud colaborativa y de trabajo en equipo del recurso humano.

En respuesta a esta situación, la compañía ha propuesto alternativas tecnológicas que pueden enfrentar parcialmente las dificultades mencionadas anteriormente, pero que, de no ser construidas bajo una perspectiva sistémica que tenga presente la cultura organizacional, perderán

su capacidad de construir conocimiento organizacional o en términos de Senge de impulsar una “organización inteligente”.

Un aspecto importante en la construcción de un sistema de gestión del conocimiento, es la importancia del componente humano y su condición para adoptar un nuevo enfoque de gestión laboral e intelectual. El recurso humano de la organización determina el éxito en la construcción de un sistema de gestión del conocimiento, ya que es cada individuo el factor fundamental que crea y transmite datos, información y conocimiento. Para el caso de la organización, la dinámica del crecimiento y la desagregación geográfica de sus proyectos, repercute en limitados espacios para la creación de cultura de trabajo en equipo, trabajo colaborativo entre otros.

Para esta investigación se tomaron como base los procesos de capacitación y evaluación de desempeño de la compañía que hacen parte de la gestión del talento humano, de la cual se planteó la siguiente pregunta investigativa.

¿Cuenta la empresa Arce Rojas Consultores & CIA. S.A con un sistema de gestión del conocimiento en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño?

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo estratégico integral para los procesos de capacitación y evaluación de desempeño que hacen parte del talento humano para la construcción del sistema de gestión de conocimiento en la organización Arce Rojas Consultores & CIA S.A.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las condiciones ideales del talento humano en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño para la construcción de un sistema de gestión del conocimiento.
- Determinar variables de evaluación para los procesos de capacitación y evaluación de desempeño del recurso humano relacionado con la gestión del conocimiento.
- Diseñar una herramienta para captura de información.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos.
- Planteamiento de estrategias pertinentes.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La adopción de un proceso de globalización en los países en desarrollo, como es el caso colombiano, implica de antemano un escenario adverso para las organizaciones que no cuentan con las condiciones necesarias para ser competitivas ante el mundo. Esto es ampliamente abordado por varios autores de los cuales se destaca la crítica elaborada por el Nobel de economía Joseph E Stiglitz con su obra “El malestar en la globalización”, en donde el autor describe el riesgo social y económico al que los países se enfrentan por la adopción acelerada de las políticas de la globalización.

En contraste, se puede encontrar grandes estrategias económicas actuales como es el caso de Kenichi Ohmae, quien propone un enfoque optimista ante el panorama económico actual, en donde la capacidad de adaptación en un mundo sin fronteras es indispensable para la supervivencia económica de los países y las organizaciones.

Otros autores como Peter Senge o Stephen Covey, presentan alternativas enfocadas al desarrollo del individuo en un contexto organizacional. Es así como el concepto de “organizaciones inteligentes” desarrollado por Senge, toma relevancia en la construcción de empresas competitivas en donde el cambio de los paradigmas asociados al trabajo y el aprendizaje en el individuo y la organización son indispensables.

Para las empresas colombianas, al igual que en los países en vía de desarrollo, es vital la adaptación a los cambios de la economía global y la respuesta oportuna a ellos.

Es así como el mejoramiento del manejo de la información y el conocimiento dentro de una organización permite que se cuente con las herramientas necesarias para la toma de decisiones lo

cual redundando en el fortalecimiento de las capacidades competitivas, así como en la diversificación de los campos de acción de la organización y el desarrollo de sus colaboradores.

Un sistema de gestión del conocimiento es una alternativa a la necesidad de las empresas, como es el caso de la organización objeto de estudio, de construir organizaciones competitivas a nivel global, donde se minimicen esfuerzos y exista un aprovechamiento del conocimiento del recurso humano de la organización.

2. CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO.

2.1.1. GESTIÓN HUMANA

En el largo del tiempo las organizaciones han optado por mejorar día a día sus procesos, estrategias y métodos de organización para poder ser competitivos en el mercado tan globalizado y agresivo que se viven en esta época, estos cambios vienen acompañados de grandes modificaciones en la estructura de la empresa, diseños de procesos, recurso humano, manejo de los recursos tangibles e intangibles, acoplamiento a las nuevas tecnologías y sobre todo, el conocimiento que se comparte dentro de la compañía.

Revisando un poco más a fondo se da conocer el concepto de talento humano y sus responsabilidades que ha adquirido dentro de su evolución; Se encuentra uno de los autores con un pensamiento no pragmático acerca de la Administración Saldarriaga(como se cito en

Mintzberg (1979), señala que aportó una visión de la importancia en la comunicación, concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, estrategia esencial para las actividades administrativas y de la gestión humana.

Saldarriaga (como se cita en Chiavenato, 2002) señala que es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Sobre dichos procesos de Capacitación y Evaluación del desempeño dentro de las organizaciones se encontraron grandes beneficios que le permiten tener crecimiento personal, profesional para los trabajadores y éxito en las organizaciones, pues estudian, analizan y miden los diferentes procesos, cargos para la toma de decisiones que llevan las compañías a obtener grandes logros.

Así mismo Saldarriaga, expone acerca de las perspectivas de la gestión humana encontrando exuberante posibilidad de hallar en el ser humano que está inmerso en la organización y trabajar en base en él, en sus capacidades, potencialidades, sentimientos y emociones, generando valor agregado y un semblante diferenciador dentro de la compañía.

Por esto la gerencia de talento humano tiene una suma responsabilidad dentro de las compañías, pues con la aplicación de ella, aparte de sus funciones, procesos de auditoría, seguimiento en procesos, es una estrategia que debe ir de la mano con la administración.

2.1.2. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las organizaciones que adelantan procesos con la ayuda de la gestión del conocimiento, tienen enormes oportunidades en el campo que se desempeñen pues gracias a esta metodología puede ser aplicada en cualquier sector empresarial, donde es muy eficaz que genera alto rendimiento para sus empleados y la empresa.

Veremos a continuación algunos conceptos de diferentes autores (Sena,2007)

Tabla 1 Definiciones Gestión del Conocimiento

Fuente	Definición
Nuñez Paula IA Bases teóricas y metodológicas en la formación de recursos humanos para la gestión de la inteligencia y del aprendizaje en las organizaciones o comunidades La Habana Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana; 1999. p33	<i>"una función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimientos que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear ciertas competencias esenciales".</i>
Justin Howard	<i>"métodos para aprovechar el conocimiento corporativo y los procesos para capturar la pericia colectiva de una organización, cualquiera que sea el lugar donde resida - bases de datos, papel, cabeza de la gente- y distribuirlo, con el fin de obtener el mayor retomo".</i>
Laurance Prusak, de IBM Consulting Services	<i>"la gestión del entorno que optimiza el conocimientos. El</i>

conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos".

Leena Kojonen

De Andersen Consulting es "el proceso de desarrollar, estructurar y mantener la información, de transformarla en un activo crítico y disponerla a una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrolladas durante la historia de la organización".

22' edición del Online Meeting, celebrada en el mes de diciembre de 1998 en España

Tema más importante sobre el cual se debatió fue la gestión del conocimiento. En el marco del evento, ésta se manejó como una filosofía que engloba funciones

que van más allá del simple manejo de los documentos y la información, que abarca también la gestión del personal de la institución como portador de información, saber hacer (know-how), experiencia corporativa acumulada y capacidades para realizar nuevas tareas.

Rodríguez JM. La Gestión del Conocimiento: una gran oportunidad. IWE. El profesional de la información 1999;8 (3):4-7.

"El reconocimiento de un activo humano incorporado a la mente de las personas para convertirlo en un activo organizacional de fácil acceso y utilización."

Brookes C. Gaining Competitive Advantage through Knowledge Management Disponible en: <http://www.gvt.com/kmpap2us.htm> [Revisado: 2 de abril, 2000].

Es "utilizar de la manera más eficaz el capital intelectual de un negocio. Implica conectar entre sí los cerebros de la gente apropiada para que ese compartir, razonar y colaborar se convierta en algo casi instintivo y forme parte del

	<i>trabajo diario.</i>
Celemi Internacional, Suecia	<i>La Gestión del Conocimiento podría resumirse en: información + gestión de recursos humanos. Se trata de desarrollar un conjunto de actuaciones y procedimientos que aporten valor añadido a las actividades de la organización y generalicen las mejores prácticas, en cada uno de los procesos de su actividad."</i>
José Albert, director corporativo de Knowledge Management	<i>"Actualmente, el conocimiento es trascendental para las empresas. Es lo único que permite sobrevivir, porque las vuelve diferentes e innovadoras".</i>
Sveiby, Karl-Erik (2000, abril) What is Knowledge Management?. Disponible en: http://www.sveiby.com.au/knowledgeManagement.html	<i>"El arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización, es decir, establecer estrategias para aprovechar el saber</i>

	<i>desarrollado por los miembros de una organización".</i>
Skandia	<i>"la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado"</i>
Michael Zisman, Senior Vice President - Strategy and Knowledge Management, Lotus Development Corporation. (IBM)	<i>"la gestión del conocimiento puede ser definida como una disciplina que sistemáticamente apalanca experticia e información para mejorar la eficiencia."</i>

Y para aproximarse al concepto de gestión del conocimiento, incluso desde la perspectiva de los autores que han contribuido a la construcción del mismo, presenta divergencias debido a las diferencias entre las personas, procesos y tecnologías involucradas en el tema y que no pueden ser resumidas con facilidad (Valhondo, 2002). De igual manera, la complejidad al abordar el concepto filosófico “conocimiento” involucra una amplia discusión que debe ser reducida al ámbito organizacional.

En este sentido (Valhondo, 2002) resalta la definición pragmática de (Davemport, T. H.; Prusak, L., 1998) como aquella que pone en manifiesto la complejidad del concepto y la dificultad de manejar y gestionar y que se tomó en el presente trabajo como referencia.

“El conocimiento es una mezcla embebida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no solo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, en las prácticas y en las normas”.

Paralelamente a los diferentes conceptos de *conocimiento*, existen múltiples definiciones a lo que se considera como gestión de conocimiento. De forma práctica, entendiendo como gestión todas las acciones o diligencias necesarias para alcanzar un objetivo con éxito, se puede decir que gestionar el conocimiento implica todas las acciones enfocadas a la construcción de dicho conocimiento en un ambiente organizacional.

Para (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995) el proceso de construcción del conocimiento surge de la interacción entre el *conocimiento tácito* y el *conocimiento explícito* dentro de la empresa.

El *conocimiento tácito* (Valhondo, 2002), es el “conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular y que se desarrolla mediante un proceso de prueba y error que va conformando el conocimiento del individuo sobre las más diversas materias”.

En cuanto al *conocimiento explícito*, el mismo autor lo define como el conocimiento almacenado en medios físicos mediante un proceso de codificación formal. Dichos medios pueden ser bases de datos, documentos, correos electrónicos, esquemas, etc.

Dentro de una organización, las ideas que tienen algún sentido y que existen como parte del conocimiento *tácito* o *explícito*, son compartidas, articuladas, reconfiguradas y comprendidas. Este proceso cíclico produce la evolución del conocimiento dentro de la organización a lo que se le llama *espiral del conocimiento* (ver Ilustración 1).

Ilustración 1. Espiral de conocimiento



Fuente: (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995).

Las posibles combinaciones existentes entre el conocimiento tácito y explícito dentro de la espiral del conocimiento, se consideran mecanismos de interacción o conversión del conocimiento (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995).

2.1.3. CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO

La fluidez con la cual el conocimiento es transformado de tácito a explícito y viceversa (conversión), bajo la perspectiva de (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995), indica las condiciones tanto del talento humano como de la organización para gestar el conocimiento. Este enfoque será

retomado en el capítulo de resultados como fundamento básico para la construcción de herramientas de análisis objeto del presente trabajo.

En la Tabla se resumen los modos de conversión del conocimiento elaborados por (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995)

Tabla 2 Definición de modos de conversión del conocimiento

Modos de conversión	Nombre	Definición
Tácito a tácito	Socialización	Proceso de adquirir conocimiento tácito a partir de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añaden el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
Explícito a explícito	Combinación	Proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos que producen conocimiento explícito.
Tácito a explícito	Externalización	Proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
Explícito a tácito	Interiorización	Proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Fuente: Elaboración del autor a partir de Valhondo, 2002.

2.1.4. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Si bien el concepto de gestión del conocimiento ha sido ampliamente trabajado por diferentes autores, es (Senge, 1992) quien propone una organización cuya capacidad de aprendizaje depende del cambio de paradigmas de las personas en cuanto al conocimiento y el trabajo.

Para (Senge, 1992), una organización que aprende debe desarrollar en los individuos que la conforman un pensamiento integral o pensamiento sistémico, para lo cual propone cinco disciplinas a saber:

- **Pensamiento integral o sistémico:** Disciplina para ver totalidades, en donde todo coexiste de manera integrada. Es la piedra angular conceptual de las demás disciplinas del aprendizaje y supone el uso de “arquetipos sistémicos” para percibir estructuras subyacentes en situaciones complejas.
- **Modelos mentales:** Paradigmas de la organización, los individuos y el fomento al cambio de estos en búsqueda del beneficio general. El trabajo con modelos mentales supone según (Senge, 1992), en distinguir entre los datos directos de la experiencia y las generalizaciones o abstracciones que formamos basándonos en los datos.
- **Dominio personal:** Desarrollo de la capacidad y la necesidad de alcanzar metas deseadas. Estímulo a la superación permanente. Según indica (Senge, 1992), el dominio personal implica clarificar la visión personal y sostener la tensión creativa.
- **Visión compartida:** Desarrollo de una visión colectiva hacia objetivos comunes.
- **Aprendizaje en equipo:** Mejoramiento de las habilidades colectivas donde emerja el pensamiento conjunto.

Para (Senge, 1992), el pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración del pensamiento, cuyo dominio implica la capacidad de ver patrones sistémicos más allá de los hechos, identificar las estructuras bajo la complejidad, definir puntos de apalancamiento, distinguir lo importante de lo relevante y las variables decisivas y secundarias en cualquier contexto, siempre en un ambiente de comprensión compartida.

En este sentido, las cualidades individuales del recurso humano en la organización, son pilares fundamentales para la construcción del conocimiento organizacional. Las propuestas desarrolladas por (Senge, 1992) se retomarán en el capítulo de resultados como punto de partida para la construcción de variables asociadas a las características óptimas del recurso humano en la construcción de un sistema de gestión del conocimiento.

(Senge, 1992), indica que las disciplinas pueden ser dominadas si se abordan en tres niveles:

- Prácticas: que hacer.
- Principios: ideas rectoras y conceptos.
- Esencias: el estado de ser de quienes tienen un gran dominio de la disciplina.

Cada disciplina y los niveles propuestos por (Senge, 1992) se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3 Las cinco disciplinas de Senge y sus niveles

DISCIPLINAS	NIVELES		
	Esencias	Principios	Prácticas
Pensamiento sistémico	· Holismo · Interconectividad	· Estructura influye sobre la conducta · Resistencia política	· Arquetipos sistémicos · Simulación

		· Principio de la palanca	
Dominio personal	· Ser · Generatividad	· Visión · Tensión creativa vs tensión emocional · Subconsciente	· Clarificación de la visión personal · Sostén de la visión personal · Realizar opciones.
Modelos mentales	· Amor por la verdad · Apertura	· Teoría abrazada vs teoría en uso · Escala de inferencias · Equilibrio entre indagación y persuasión	· Distinguir datos de abstracciones basadas en datos · Verificación de supuestos · Columna izquierda
Construcción de visión compartida	· Propósitos comunes · Sociedad	· Visión compartida como holograma · Compromiso vs acatamiento	· Proceso de visión: Compartir visiones personales, escuchar a los demás, permitir libertad de elección · Reconocer realidad actual
Aprendizaje en equipo	· Inteligencia colectiva · Alineamiento	· Diálogos · Integrar diálogo y discusión · Rutinas defensivas	· Suspender supuestos · Actuar como colegas · Relevar nuestras actitudes defensivas · “Práctica”

Fuente: elaborado por el autor, a partir de (Senge, 1992)

2.1.5. De los procesos Capacitación y Evaluación del desempeño

En la mayoría de las organizaciones al momento de ingresar nuevo personal, recibe capacitación para que los funcionarios puedan desempeñarse de manera apropiada al cargo asignado y cumpla con su labores, en referencia con la evaluación del desempeño permite medir el buen desempeño en las labores que ejerce sin interrumpir las operaciones diarias de la compañía.

Para ello se profundizara un poco más sobre los procesos de capacitación y evaluación del desempeño, para la adquisición del conocimiento capacitar, entrenar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los individuos dentro de las organizaciones, “la capacitación del

personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y los grupos de la organización. La meta de la capacitación de personal es facilitar el logro de metas organizacionales”. Auilera, A.(como citò en Rue y Byars, 2000, p.157).

La meta del entrenamiento es mejorar el rendimiento actual y futuro. El entrenamiento es y debe ser responsabilidad de todos los administradores” (Rue y Byars, 2000, p.349). En cuanto a la **formación y desarrollo** del empleado, “la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento” (Dolan, Valle-Cabrera y otros; 2003, p.119) y “el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy; 2001, p.283).

El proceso de evaluación de desempeño emplea la forma de acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Según Gómez, Balkin y Cardy (2001, pp.245-244); implementar un **programa de evaluación** del desempeño exige identificar áreas de trabajo a las cuales hay que medirles el rendimiento porque dependiendo de éste se afecta positiva o negativamente el éxito de una organización, luego debe llevarse a juicio el comportamiento del empleado, y se debe tener muy claro que el objetivo de la evaluación no es generar simples críticas, por el contrario debe enfocarse hacia el futuro, es decir, lo que los empleados pueden hacer en pro de alcanzar su potencial dentro de la organización. Según Rodríguez (2002, p.333), **los métodos de evaluación** del desempeño son un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados y procesados, y utilizarlas

para la toma de decisiones y soluciones que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

Es así que la manera más fructífera que alcanzar de manera estratégica, la administración debe cumplir con dichos procesos que permiten formarse y controlar de manera integradas los procesos que se lleven a cabo en la organización.

A fin de alcanzar y lograr los objetivos de la compañía, se debe analizar estratégicamente los procesos internos de la compañía, para este caso, Arce Rojas Consultores y Cía s.a se consideró una oportunidad para integrar un plan de mejoramiento en los procesos de capacitación y evaluación del desempeño con énfasis en Gestión del conocimiento.

Por su parte, la gestión por procesos persigue objetivos de calidad para las empresas, entrega herramientas para el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y se basa principalmente en la implementación de un ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Teniendo en cuenta lo anterior, el diseño del modelo inicia a partir de los procesos PHVA que luego se despliegan iterativamente en subprocesos con el fin de llegar a tener una caracterización total de la estructura de competencias. Se debe resaltar que la gestión por procesos permite una mejora continua que es fundamental para aumentar los conocimientos y la competitividad de los colaboradores.

De lo anterior se retomarán en el capítulo de resultados, los aspectos más importantes para la elaboración de herramientas de análisis objeto del presente trabajo.

3. CAPÍTULO: METODOLOGÍA GENERAL

3.1. Método de la Investigación

En cuanto al tipo de investigación, se considera Cuantitativa y a la vez descriptiva o inferencial, dado que se plantearon características favorables del recurso humano para la implementación de un sistema de gestión del conocimiento en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño y la cercanía del recurso humano a dichas características. Por otra parte se identificaron relaciones entre las variables medidas lo que se presenta como un insumo importante para las decisiones a futuro dentro de la organización en la implementación de un sistema de gestión del conocimiento no solo en los procesos de la actual investigación; si no para otras investigaciones a futuro.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se debe tener presente que las condiciones culturales del recurso humano son únicas y están determinadas por características de la organización, por su actividad y estructura organizacional, la complejidad de los equipos de trabajo y sus productos, entre otros elementos por tal razón se presenta como el universo de análisis todo el recurso humano de la empresa el cual es de 290 empleados.

Se consideró como muestra de la investigación las personas involucradas del talento humano que pertenecen a los procesos de capacitación y evaluación de desempeño. Se realizó una encuesta anónima a 21 funcionarios de la organización.

3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para esta investigación se usaron fuentes primarias como los libros de Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Ediciones Juan Granica., donde explica el cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, el libro de Valhondo, D. (2002). Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Nonaka, I.; Takeuchi, H.;. (1995). The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press.

De igual forma se usaron fuentes secundarias como la página web <http://www.arcerojas.com>

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para este trabajo se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos.

Según el resumen del Capítulo 'La encuesta' del libro "El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de investigación", Compilador: Manuel García Ferrando, Madrid, Alianza Universidad, 1992, la encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de una población más amplia, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener

mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población, en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado.

Para evitar inducir a respuestas determinadas al encuestado, se realizó un cuestionario con preguntas de selección múltiple. Por otra parte fue necesario el planteamiento de preguntas abiertas enfocadas a describir las características propias de los individuos frente a sus condiciones laborales y actitud hacia el trabajo.

Esta encuesta se realizó en Google Drive y enviada por correo electrónico a los encuestados. La encuesta puede ser consultada en línea en el siguiente link.

<https://docs.google.com/forms/d/1ratDQMYR5tY8d8rNJWkwXKheo2-82r14frS8vqp4Yt0/edit>

4. CAPÍTULO 4: RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados.

4.1.1. CONDICIONES IDEALES Y CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES

El planteamiento de una estructura evaluativa del recurso humano, encaminada a determinar las condiciones del recurso para la construcción de un sistema de *gestión de conocimiento* dentro de la organización, implicó la revisión del concepto y la identificación de algunas características individuales y organizacionales óptimas para dicha implementación.

Debido a la gran cantidad de enfoques existentes se tomaron como punto de partida los conceptos planteados por (Senge, 1992) en donde se resalta el interés del autor por el desarrollo de nuevos paradigmas individuales y organizacionales en búsqueda del beneficio grupal.

De manera similar, se consideró lo planteado por (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995), como base para la comprensión del flujo y la construcción del conocimiento dentro de la organización.

En este sentido se asumió como ideal para la construcción de un sistema de gestión del conocimiento, por un lado la condición en donde las características de los individuos y la organización se aproximen o sean iguales a lo planteado por (Senge, 1992) y su concepto de las organizaciones inteligentes; por otro lado la condición ideal en donde el flujo del conocimiento se transforme ininterrumpidamente de tácito a explícito y viceversa así como las capacidades de los individuos y la organización para realizar esta conversión (Espiral del conocimiento, (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995)).

Tomando como punto de partida los enfoques mencionados, se construyeron variables que indican cuan cercano se encuentra el recurso humano de la organización a las condiciones ideales de las teorías expuestas. En este sentido, las variables planteadas pueden agruparse en:

- Variables relacionadas con el proceso generador del conocimiento
- Variables relacionadas con los cambios de paradigma en los individuos.

4.1.2. VARIABLES RELACIONADAS CON EL PROCESO GENERADOR DEL CONOCIMIENTO

Se encuentra en esta categoría las variables utilizadas para identificar el conocimiento individual del recurso humano en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño relacionado con las actividades laborales y que son relevantes en la construcción de conocimiento organizacional.

Así mismo, se plantearon variables con las cuales poder identificar las capacidades de conversión del conocimiento dentro de la organización. Para este fin se utilizaron los conceptos planteados por (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995), revisados en el marco conceptual, los cuales están

relacionados con el conocimiento tácito y explícito existente al interior de la empresa en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño.

En la Tabla 44 se relacionan las variables propuestas para la herramienta de medición.

Tabla 4. Variables relacionadas con el proceso generador del conocimiento

Variable a diagnosticar	Característica	Fuente
Tipo de conocimiento		
Conocimiento tácito	- Identificación individual de conocimiento tácito en los individuos.	* Encuesta a empleados ¿Considera que tiene algún tipo de conocimiento tácito que pueda servir a su organización? ¿Describalo brevemente?
Conocimiento explicito	- Identificación individual de conocimiento explícito en los individuos. - Identificación de conocimiento formal y estructurado dentro de la organización	* Encuesta a empleados - ¿Conoce todos los estándares y metodologías de trabajo en su área? -¿Con qué regularidad aplica estos estándares? -¿Con qué facilidad los entiende? ** Registros administrativos: Existencia de estándares, metodologías y formatos
Conversión del conocimiento		
Capacidad de socialización de conocimiento (de tácito a tácito)	- Existencia de espacios formales e informales para socializar el conocimiento - Existencia de iniciativa de los empleados a compartir su conocimiento tácito	* Encuesta a empleados - ¿Ha compartido experiencias específicas de su labor con sus compañeros de trabajo? - ¿De qué manera ha compartido estas experiencias? - ¿Existe algún tema que debe ser socializado ante su equipo de trabajo? - En este sentido, ¿Su organización facilitaría espacios para la socialización? * De registros administrativos: - Manuales o procedimientos elaborados por los empleados

Capacidad de externalización del conocimiento (de tácito a explícito)	- Existencia de procesos creativos para externalizar el conocimiento tácito	* Encuesta a empleados ¿A expresado su conocimiento tácito (difícil de comunicar) por medio de metáforas, analogías o modelos? Indique un ejemplo. ¿Con que facilidad puede comprender los conceptos complejos expresados por sus compañeros?
Capacidad de combinación del conocimiento (de explícito a explícito)	- Existencia de procedimientos formales creados a partir del conocimiento explícito	* Encuesta a empleados ¿Existen espacios de discusión sobre metodologías y estándares en su organización? ¿Cómo está involucrado en dichos espacios? ¿Los procesos que realiza en su trabajo le generan nuevos conocimientos? * Registros administrativos: Análisis de actas de reuniones, de indicadores de seguimiento y rendimiento
Capacidad de internalización del conocimiento (de explícito a tácito)	- Práctica de conocimientos explícitos	* Encuesta a empleados ¿Cuáles han sido los conocimientos que ha adquirido en su empresa que más aplica en su trabajo?

4.1.3. VARIABLES RELACIONADAS CON LOS CAMBIOS DE PARADIGMA EN LOS INDIVIDUOS

Las ideas planteadas por (Senge, 1992) relacionadas con las organizaciones inteligentes, fueron tomadas como línea base para la formulación de indicadores que permitan diagnosticar las condiciones del recurso humano para la adopción de un sistema de gestión del conocimiento con éxito.

La Tabla 55 relaciona las variables construidas a partir de las ideas de (Senge, 1992).

Tabla 5. Variables relacionadas con los cambios de paradigma en los individuos

Disciplina	Característica	Fuente (todas encuestas)
------------	----------------	--------------------------

Disciplina	Característica	Fuente (todos encuesta)
Dominio personal	-Capacidad reflexionar sobre la visión personal (autoconocimiento)	¿Identifica claramente su visión personal? ¿Tiene espacios de reflexión relacionados con su visión personal? ¿Identifica sus aspiraciones a corto, mediano y largo plazo? ¿En qué nivel aporta su organización a su desarrollo personal? ¿Se encuentra estudiando actualmente?
Modelos mentales	- Capacidad de autocrítica - Capacidad de apertura ante las demás personas	¿Pone de manifiesto sus ideas en público? ¿Se le facilita entablar conversaciones en un contexto hostil o tenso?
Construcción de visión compartida	- Capacidad para configurar visiones del futuro compartidas	¿Considera que la visión de la organización es impuesta? ¿Comparte una visión en común con su equipo de trabajo? ¿La toma de decisiones en su trabajo se realiza de manera consensuada?
Aprendizaje en equipo	- Capacidad de aprender en equipo	¿El diálogo entre los equipos de trabajo respetuoso y fluido? ¿Son productivas las reuniones? Determine el nivel de productividad de las reuniones.
Pensamiento sistémico	- Capacidad de pensar de forma sistémica	¿Qué tan complejo es su entorno laboral? ¿Qué tipo de complejidad identifica? ¿Reconoce el papel de su labor dentro de la organización? ¿Cuál contexto?

4.2. ANÁLISIS DE DATOS

Se construyeron 31 variables organizadas en 11 categorías de la siguiente forma:

Variables relacionadas con el proceso generador del conocimiento	Cantidad
Conocimiento existente	
Conocimiento tácito	3
Conocimiento explícito	3
Conversión del conocimiento	
Socialización	4
Externalización	2
Combinación	3
Internalización	1

Total	16
--------------	-----------

Variables relacionadas con los cambios de paradigma en los individuos	Cantidad
Pensamiento sistémico	3
Dominio personal	5
Modelos mentales	3
Visión compartida	2
Aprendizaje en equipo	2
Total	15

Para la recopilación de la información se diseñó un formulario en línea el cual ha sido compartido por medio del correo institucional. Dicho formulario puede ser consultado en la dirección <https://docs.google.com/forms/d/1ratDQMYR5tY8d8rNJWkwXKheo2-82r14frS8vqp4Yt0/edit>

La encuesta se realizó de manera anónima a los integrantes de los grupos de trabajo que tienen que ver directamente con los procesos de capacitación y evaluación de desempeño y se puede consultar en el ANEXO 1.

A continuación se presentan el análisis descriptivo de los datos obtenidos mediante la encuesta realizada.

En total se obtuvo una base de datos a partir de la encuesta en línea, la cual fue ordenada según las consideraciones mencionadas en el capítulo 4.2.

Se analizó inicialmente el resultado de las variables relacionadas con el tipo de conocimiento existente en la organización (tácito y explícito) y como dicho conocimiento fluye y se transforma a través de las personas y la organización (espiral del conocimiento).

4.2.1. CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO.

Es importante mencionar que las variables relacionadas con el conocimiento tácito, identifican las percepciones de los individuos hacia el conocimiento que cada uno de ellos considera que tener. Esto presenta un nuevo panorama investigativo complejo dada la presencia de subjetividad y auto reflexión lo cual puede ser abordado desde la psicología, la sociología, la antropología y ciencias sociales afines.

Por el contrario, el conocimiento explícito existente en la organización, puede ser identificable con más certeza debido a que se involucra en menor medida la percepción y subjetividad del individuo encuestado, esto es lógico en cuanto dicho tipo de conocimiento presenta una estructura aceptada bajo un lenguaje común en el grupo de trabajo.

Como se puede identificar en la Ilustración 2, el conocimiento tácito existente fue descrito a través de la percepción de los individuos en cuanto a su existencia, utilidad y claridad conceptual.

En este orden de ideas, se identifica la tendencia en los individuos a pensar que cuenta con conocimiento tácito. Sin embargo los individuos no perciben con claridad la utilidad que dicho conocimiento pueda tener en la organización.

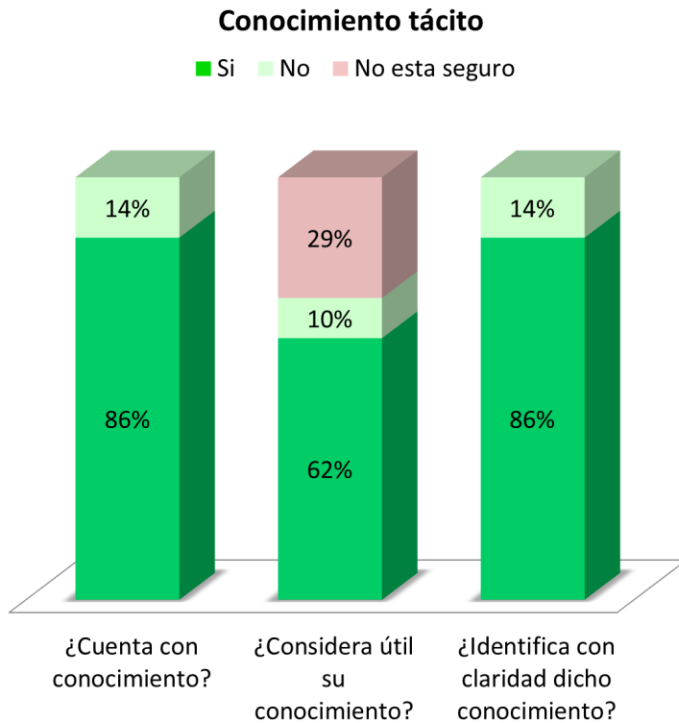


Ilustración 2. Conocimiento tácito, distribución porcentual.

De la Ilustración 2, también se infiere que el conocimiento tácito está bien identificado por cada individuo en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño de la empresa, esto pues todas las personas que declararon poseer conocimiento tácito, también afirmaron identificarlo claramente. Esto indica un ambiente adecuado para el proceso de externalización del conocimiento tácito dentro de la organización.

Ahora bien, en relación con el conocimiento explícito, se plantearon preguntas encaminadas a identificar si los estándares y metodologías existentes son conocidos, comprendidos y utilizados.

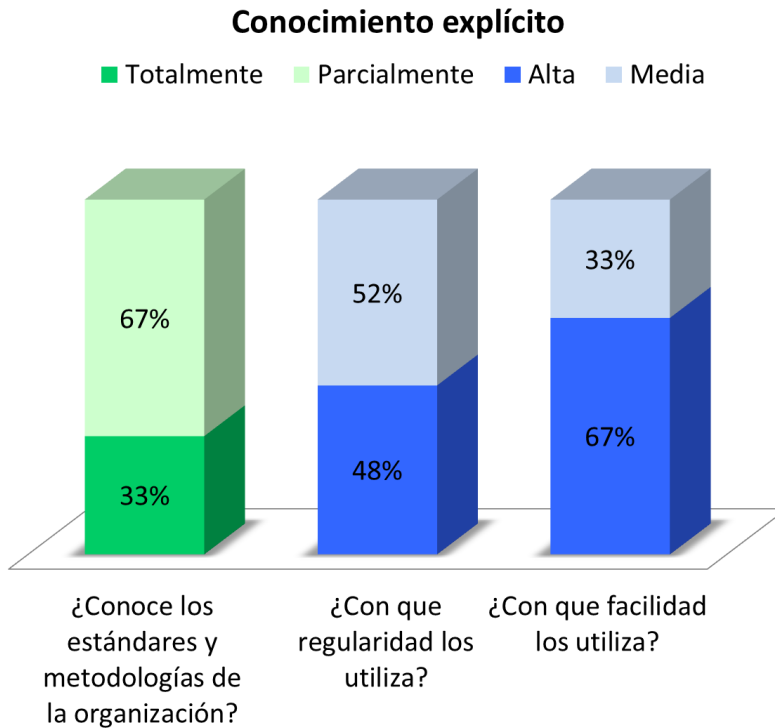


Ilustración 3. Conocimiento explícito, distribución porcentual

Como se identifica en la Ilustración 3, las personas conocen parcialmente los estándares y los utiliza con una regularidad baja. Esto indica una débil capacidad de la organización para promover el uso de estándares y metodologías de los procesos capacitación y evaluación de desempeño de la empresa.

4.2.2. SOCIALIZACIÓN, EXTERNALIZACIÓN, INTERNALIZACIÓN Y COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las variables analizadas en este capítulo han sido concebidas con el ánimo de interpretar como el conocimiento es transformado en la organización por medio del concepto de espiral del conocimiento, estudiado anteriormente.

La Ilustración 4. Socialización, distribución porcentual. Ilustración 4 muestra una tendencia en las personas a compartir su conocimiento de manera informal. Sin embargo, como se aprecia en la Ilustración 2, los individuos no consideran útil su conocimiento para la organización, lo que

puede significar que dicho ejercicio de socialización no corresponde a un lineamiento organizacional o a un ejercicio intencional con un fin determinado.

Por otra parte los individuos perciben en la organización espacios adecuados para la socialización, situación positiva que asociada a la buena disposición de las personas a compartir su conocimiento representan un contexto adecuado a la construcción de un sistema de gestión del conocimiento.

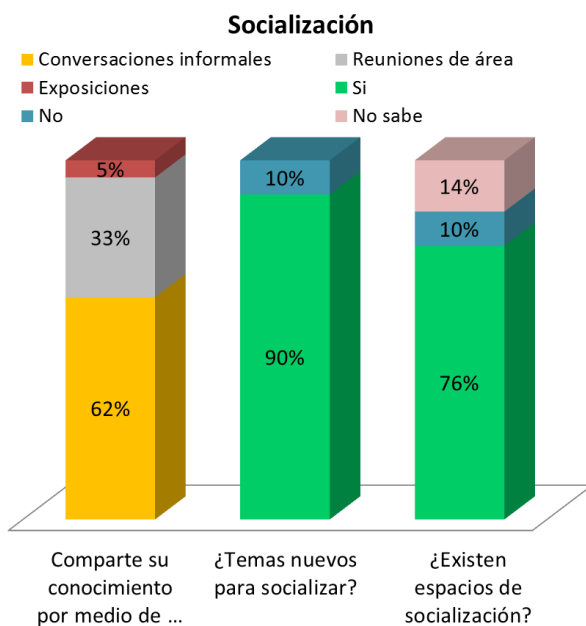


Ilustración 4. Socialización, distribución porcentual.

En la Ilustración 3 se analiza la capacidad de las personas a convertir su conocimiento tácito a un lenguaje estándar o común en el grupo de trabajo. Se resalta la capacidad de los individuos a comprender ideas complejas de los demás y la dificultad o pocas herramientas comunicativas para expresar las ideas propias.

Externalización

■ Si ■ No ■ No esta seguro ■ Fácilmente ■ No muy fácilmente

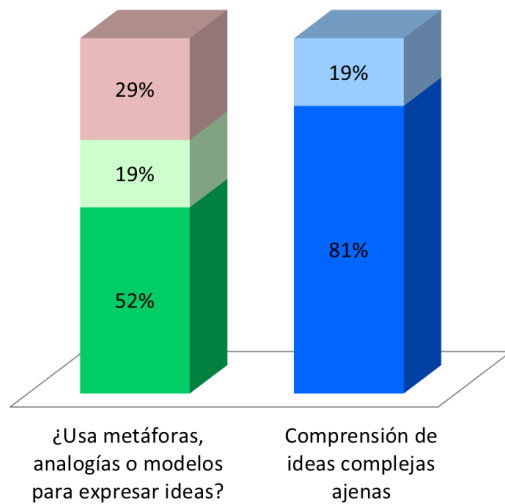


Ilustración 5. Externalización, distribución porcentual.

Internalización

■ Frecuentemente ■ Moderadamente ■ No he adquirido ninguno

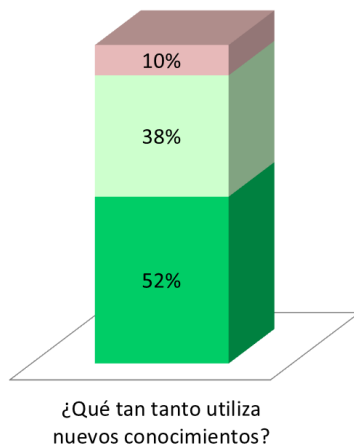


Ilustración 6. Internalización, distribución porcentual.

Aunque el uso de nuevo conocimiento es común para casi la mitad de los individuos, como se muestra en la Ilustración 6, se considera un porcentaje bajo para la importancia que representa la aplicación de nuevos conocimientos dentro de la organización, esto puede estar relacionado con la baja utilización de estándares y metodologías existentes.

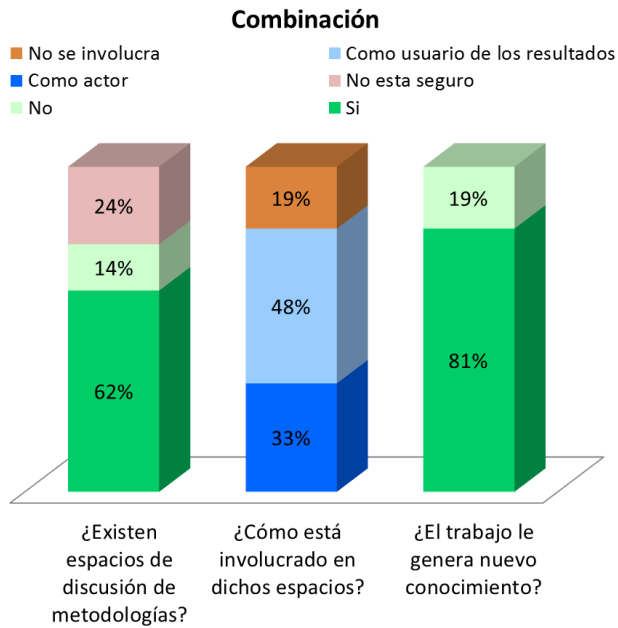


Ilustración 7. Combinación, distribución porcentual.

La Ilustración 7 indica que a pesar de la existencia de espacios de discusión los individuos no se involucran en la construcción de conocimiento formal sino que se limita en su mayoría a ser un usuario de los resultados. Esto puede explicar la poca frecuencia con que son utilizados los conocimientos formales en la organización.

4.2.3. PENSAMIENTO SISTÉMICO

En este capítulo se analizaron elementos relacionados con el concepto de organizaciones inteligentes y pensamiento sistémico desarrollado por (Senge, 1992). Los resultados obtenidos pueden resumirse en la Ilustración 8.



Ilustración 8. La quinta disciplina y las organizaciones que aprenden, distribución porcentual.

Se identifica como un elemento importante el bajo porcentaje en el cual los individuos exponen sus modelos mentales a la crítica grupal, esta característica es propia del pensamiento tradicional que según (Senge, 1992), debe ser revaluado constantemente. Por el contrario solo el 33% de los individuos presentan predisposición a cambiar sus paradigmas o exponerlos a la crítica grupal.

En la misma proporción en la cual las personas presentan una condición propicia al cambio de paradigmas, se encuentra una baja tendencia a la búsqueda de espacios de reflexión y auto crítica.

Por otra parte se puede evidenciar que más de la mitad de los individuos presentó opiniones favorables a la construcción de conocimiento en equipo. Así mismo el análisis identifica un porcentaje bajo de individuos con capacidades plenas para la identificación de situaciones complejas o sistemas complejos.

En términos generales se puede apreciar la favorabilidad de las disciplinas relacionadas con el actuar grupal; contrario a las disciplinas de carácter individual, propias de la reflexión y auto

crítica: Esto implica un actuar tradicional de las personas, acorde a las decisiones y tendencias grupales, lo que puede ser beneficioso para el trabajo en grupo pero adverso al cambio de paradigmas y al mejoramiento continuo.

5. CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

5.1. Resumen de Hallazgos

1. Se identifica la tendencia en los individuos a pensar que cuentan con conocimiento tácito. Sin embargo los individuos no perciben con claridad la utilidad que dicho conocimiento pueda tener en la organización.
2. El conocimiento tácito está bien identificado por cada individuo en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño de la empresa, esto pues todas las personas que declararon poseer conocimiento tácito, también afirmaron identificarlo claramente. Esto indica un ambiente adecuado para el proceso de externalización del conocimiento tácito dentro de la organización.
3. Las personas conocen parcialmente los estándares y los utilizan con una baja regularidad, lo que indica una débil capacidad de la organización para promover el uso de estándares y metodologías de los procesos de capacitación y evaluación de desempeño de la empresa.
4. Los individuos perciben en la organización espacios adecuados para la socialización, situación positiva que asociada a la buena disposición de las personas a compartir su

conocimiento representan un contexto adecuado a la construcción de un sistema de gestión del conocimiento.

5. Se resalta la capacidad de los individuos a comprender ideas complejas de los demás y la dificultad o pocas herramientas comunicativas para expresar las ideas propias.
6. Se considera bajo el porcentaje de individuos que reconocen la importancia que representa la aplicación de nuevos conocimientos dentro de la organización, esto puede estar relacionado con la baja utilización de estándares y metodologías existentes.
7. Existen espacios de discusión, pero los individuos no se involucran en la construcción de conocimiento formal sino que se limita en su mayoría a ser un usuario de los resultados. Esto puede explicar la poca frecuencia con que son utilizados los conocimientos formales en la organización.
8. Se identifica como un elemento importante el bajo porcentaje en el cual los individuos exponen sus modelos mentales a la crítica grupal, esta característica es propia del pensamiento tradicional que según (Senge, 1992), debe ser revaluado constantemente. Por el contrario solo el 33% de los individuos presentan predisposición a cambiar sus paradigmas o exponerlos a la crítica grupal.
9. En la misma proporción en la cual las personas presentan una condición propicia al cambio de paradigmas, se encuentra una baja tendencia a la búsqueda de espacios de reflexión y auto crítica.

10. Se evidencia que más de la mitad de los individuos presentó opiniones favorables a la construcción de conocimiento en equipo. Así mismo el análisis identifica un bajo porcentaje de individuos con capacidades plenas para la identificación de situaciones complejas o sistemas complejos.
11. Así mismo, se percibió con gran debilidad que los funcionarios de la compañía Arce Rojas Consultores y Cía. s.a., no se involucran en la construcción de conocimiento formal sino que se limita en su mayoría a ser un usuario de los resultados. Esto puede explicar la poca frecuencia con que son utilizados los conocimientos formales en la organización.
12. En términos generales se puede apreciar la favorabilidad de las disciplinas relacionadas con el actuar grupal; contrario a las disciplinas de carácter individual, propias de la reflexión y auto crítica: Esto implica un actuar tradicional de las personas, acorde a las decisiones y tendencias grupales, lo que puede ser beneficioso para el trabajo en grupo pero adverso al cambio de paradigmas y al mejoramiento continuo.

5.2. RECOMENDACIONES

Dentro de los resultados encontrados se resalta la clara intención de los individuos a compartir su conocimiento tácito, proceso que toma lugar principalmente en charlas informales entre compañeros de trabajo. Esto probablemente se realiza con el ánimo de socializar temas sin objetivos específicos, dado que no hay una tendencia fuerte que indique la existencia de visión compartida en el interior de los grupos de trabajo.

Se propone innovar en las formas de comunicar el conocimiento y de construirlo, a través de las tics.

Crear cultura orientada al conocimiento, a través de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.

De igual manera se presenta una creencia marcada donde los individuos declaran conocer nuevos temas importantes para socializar independientemente si estos existen o no. La importancia de esto radica en el fenómeno de apertura del grupo de trabajo a compartir el conocimiento; hecho que contrasta con las tendencias opuestas estudiadas por Valhondo (Valhondo, D. (2002).

En cuanto a la tendencia de uso del conocimiento formal existente en la organización, el cual está representado por estándares, metodologías, es notable la baja regularidad lo cual representa un costo para la organización. Esto puede estar relacionado con la poca participación de los individuos en los espacios de discusión y construcción de conocimiento formal.

Otro aspecto importante encontrado en la frecuencia del actuar grupal y el pensamiento tradicional de los individuos en contraste con la poca reflexión y autocrítica mostrada por las personas encuestadas.

El análisis arrojó resultados que no presentaron tendencias fuertes pero que implican apatía por parte de los individuos, este es el caso de los temas relacionados con la visión y la búsqueda de espacios de reflexión individual.

La evaluación realizada en este ejercicio académico es el resultado de la necesidad de comprender las condiciones de los individuos para adoptar iniciativas de mejora en la organización, específicamente con aquellas relacionadas a la construcción de conocimiento. Las

variables así como las preguntas realizadas no tienen un grado alto de complejidad; sin embargo en conjunto pueden aportar elementos importantes para definir estrategias y objetivos más acertados y encaminados al mejoramiento real de la organización y las condiciones de los individuos.

Se evidenció el importante papel de las ciencias del comportamiento en la comprensión y mejoramiento de las capacidades individuales y organizacionales. Esto implica la necesidad de incluir análisis profundos que brinden nuevas herramientas a la organización en la toma de decisiones.

5.3. PROPUESTA

Con relación a los tipos de conocimiento existentes y la forma en que dicho conocimiento es transformado en la organización en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño, se plantean como propuesta de mejoramiento debe realizar tres funciones primordiales para generar un nuevo conocimiento; difundirlo en los procesos de capacitación y evaluación del desempeño y así a toda la empresa, incorporando lo aprendido a los nuevos procesos.

Principalmente aplicando una herramienta web donde les permita a los funcionarios generar espacios de discusión donde los individuos presenten sus paradigmas con relación al trabajo y temas en común dentro de la organización y los sometan a la crítica constructiva grupal.

Con el fin de impartir el conocimiento explícito interiorizando a un conocimiento tácito dentro de los procesos de capacitación y evaluación del desempeño. Para que le permita a la empresa ser competente en sus operaciones.

Acorde a la problemática encontrada se acoge el siguiente plan:

Plan De Mejoramiento

Propuesta	Tipo de Proceso	Forma De Implementarla	Tiempo En Meses	Recursos	Responsables
Considerando la existencia de conocimiento tácito sin intención u objetivos claros y una buena predisposición a compartirlo por parte de los individuos	P	Plantear actividades donde los empleados comprendan ampliamente la visión, misión y políticas de la organización en gestión del conocimiento y si es posible participen en la construcción de las mismas.	Dos	Humanos, materiales y financieros	Líder de Gestión del Talento Humano
Usar fácilmente y con mucha frecuencia las metodologías y estándares de los procesos de capacitación y evaluación de desempeño.	H	Involucrar al individuo en la construcción de metodologías y estándares de los procesos de capacitación y evaluación de desempeño para incentivar el uso constante de las mismas.	Dos	Humanos, materiales y financieros	Líder de Gestión del Talento Humano
Que los colaboradores de los procesos de capacitación y evaluación de desempeño compartan ese conocimiento tácito.	H	Fomentar nuevas formas de expresión de ideas por medio de actividades artísticas, de lectura y cualquiera que implique la exploración de alternativas de comunicación y la estimulación de la creatividad, para compartir ese conocimiento.	Dos	Humanos, materiales y financieros	Líder de Gestión del Talento Humano y Coordinadores
Fomentar espacios de reflexión para compartir el conocimiento en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño.	V	Fomentar los espacios de reflexión personal, bien sea por medio de la exploración artística o espiritual.	Dos	Humanos, materiales y financieros	Líder de Gestión del Talento Humano y Coordinadores
Generar espacios de discusión grupal en los procesos de capacitación y evaluación de desempeño. .	V	Generación de espacios de discusión donde los individuos presenten sus paradigmas con relación al trabajo y temas en común dentro de la organización y los sometan a la crítica constructiva grupal.	Dos	Humanos, materiales y financieros	Líder de Gestión del Talento Humano y Coordinadores

Es importante mantener el actuar grupal pero flexibilizando y dinamizando el pensamiento tradicional generalizado dentro de la organización.	A	Fortalecimiento de la cohesión grupal donde se incentive la crítica social y laboral, con un enfoque constructivo.	Dos	Humanos, materiales y financieros	Líder de Gestión del Talento Humano y Coordinadores
--	---	--	------------	-----------------------------------	---

La metodología específica que se desarrolló fue la construcción de un nuevo conocimiento de basada en un modelo por competencias denominado el ciclo PHVA, la cual se utiliza en el estudio por la información analizada en el modelo genérico. La metodología que se tiene como base (ciclo PHVA), se caracteriza por el desarrollo de cuatro etapas secuenciales, “Planear”, “Hacer”, “Verificar” y “Actuar”. En el seguimiento de cada una de las fases mencionadas se adjuntan los procesos y subprocesos a esta, para luego abrirle paso a la caracterización de cada uno de ellos.

El modo de empleo en el ciclo PHVA, se interioriza de esta manera:

Planear: La presente etapa es la que le da apertura a la implementación de la metodología del ciclo PHVA, es importante recalcar que dicha etapa es un pilar para el desarrollo de la implementación, puesto que es allí donde se dan los cimientos para un desarrollo acorde a lo que se espera.

Hacer: Luego de ya tener estipulado un conjunto de pasos generalizados de los fundamentos de la organización, se procede a la implementación del plan, recolectando datos para su utilización en las siguientes etapas.

Verificar: En esta etapa, como su nombre lo indica, se verifica, el desempeño de los empleados con ayuda de un proceso de ajuste de los cargos por competencias. Previo a la realización de este proceso central, se maneja un diseño y elaboración de los perfiles de cargo por competencias, seguido de una evaluación del grado de competencia en cada cargo.

Actuar: Dicha etapa se refiere principalmente a la acción de respuesta luego de haber detectado desvíos y actuar de tal manera que las dificultades no se presenten nuevamente. Aquí es posible enmarcar dos lineamientos importantes: el primero determina que si todo está acorde, se mantienen los procedimientos actuales para que los resultados puedan ser mantenidos. En el otro, en cambio, si aparece alguna anomalía, se advierte para la acción correctiva inmediata.

5.4. RECURSOS: HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS

RECURSOS		
Humanos	Materiales	Financieros
<p>Presidente De La Empresa, Líder De Talento Humano, Coordinadores, Personal Que Labora En Los Procesos De Capacitación y Evaluación De Desempeño, Líder De HSQE.</p>	<p>Instalaciones, Maquinaria, software y hardware, Espacios para compartir el conocimiento.</p>	<p>Presupuesto para el plan de gestión del conocimiento.</p>

5.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. DIAGRAMA DE GANTT

DIAGRAMA DE GANTT						
AÑO 2015						
ACTIVIDAD / MESES	ENERO-FEBRERO	MARZO-ABRIL	MAYO-JUNIO	JULIO-AGOSTO	SEPTIEMBRE-OCTUBRE	NOVIEMBRE-DICIEMBRE
Estudio del plan de gestión del conocimiento						
Socialización del plan de gestión del conocimiento a todas las áreas de la empresa						
Implementación del plan de gestión del conocimiento						
Evaluación del plan de gestión del conocimiento						
Toma de decisiones						
Seguimiento del plan de gestión del conocimiento						

INTEGRACION DEL MODELO CESI CON EL CIVLO PHVA

MODELO CESI (Nonaka & Takeuchi 1995)

5.5.1. SOCIALIZACIÓN, EXTERNALIZACIÓN, INTERNALIZACIÓN Y COMBINACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las variables analizadas en este capítulo han sido concebidas con el ánimo de interpretar como el conocimiento es transformado en la organización por medio del concepto de espiral del conocimiento, estudiado anteriormente.

La Ilustración 4. Socialización, distribución porcentual. Ilustración 4 muestra una tendencia en las personas a compartir su conocimiento de manera informal. Sin embargo, como se aprecia en la Ilustración 2, los individuos no consideran útil su conocimiento para la organización, lo que puede significar que dicho ejercicio de socialización no corresponde a un lineamiento organizacional o a un ejercicio intencional con un fin determinado.

Por otra parte los individuos perciben en la organización algunos espacios adecuados para la socialización, situación positiva que asociada a la disposición de las personas a compartir su conocimiento representan un contexto adecuado a la construcción de un sistema de gestión del conocimiento.

Teniendo en cuenta que los sistemas integrados de gestión ayudan a las organizaciones a resolver de manera particular y local las necesidades organizacionales, nos apoyaremos en el ciclo Deming, como un acto lógico y natural y que debe mantenerse en el diseño de los procesos. Por tanto el determinar las condiciones de la organización y de sus miembros constituye de manera

fundamental el inicio de la planeación, pues solo conociendo lo que tenemos podemos iniciar de manera clara el qué, cómo y con quién vamos a realizar nuestra gestión.

El diseño y desarrollo del sistema para la creación y gestión del conocimiento nos provee el hacer frente a las necesidades que queremos satisfacer o mejorar, seguido por la evaluación y seguimiento de los resultados, determinado por los ajustes propios a cada gestión

6. BIBLIOGRAFIA

- Aguilera, A. (2010). *Gestión Humana y Estrategia Organizacional: Estudio de Caso. I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA*. Disponible en el sitio [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20-%20AGUILERA%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.1%20GTH%20-%20AGUILERA%20(P).pdf) Recuperado en enero de 2015
- Andreu, R.; Sieber, S. (2000), “La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje”, Economía Industrial.
- Angulo, D. (2008). La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos como método de control integral. *Recursos Humanos*. Disponible en el sitio http://www.degerencia.com/articulo/la_auditoria_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos Recuperado en enero de 2015
- SENA. (2007). Política Nacional para la Productividad y Competitividad – 2.4 La gestión del conocimiento para la búsqueda de nuevas ventajas competitivas. Disponible en el sitio <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica9.htm> Recuperado en enero de 2015
- Davenport, T. H.; Prusak, L.;. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- González, A. (2010). Indicadores de Gestión de Recursos Humanos (IGRH). *iFOWEB*. Disponible en el sitio <http://www.hr.cl/febrero.htm> Recuperado en enero de 2015

- López M. del S. y Araujo A. 2002. La creación de conocimientos aplicado a la universidad: dos modelos. *Tecnología Administrativa*, Universidad de Antioquia, V.XV, n.36.
- Medina, R. (2012). El desarrollo del capital humano como ventaja competitiva. *Revista de Antiguos Alumnos Año XXIX - Abril, 2012*: Académica: 66-69. Disponible en el sitio http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista26/Revista26_66_68.pdf Recuperado en enero de 2015
- Nonaka, I.; Takeuchi, H.; (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Peluffo, A., M. & Catalán, M. (2002). Los procesos de la Gestión del Conocimiento. En Naciones Unidas (Ed.), *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público (pp. 57-69)*. Santiago de Chile: CEPAL – SERIES Manuales N° 22. Disponible en el sitio http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5586/S2002617_es.pdf?sequence=1 Recuperado en enero de 2015
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas*. *Estudios Gerenciales*, 24(107), Abr-Jun 2008. Disponible en el sitio https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html#cuadro1 Recuperado en enero de 2015
- Sanguino, R. (2003). La Gestión Del Conocimiento. Su Importancia Como Recurso Estratégico para la Organización. Disponible en el sitio <http://www.cyta.com.ar/ta0401/v4n1a2.htm> Recuperado en enero de 2015
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.

Valhondo, D. (2002). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

WikiLibros (2010). Teoría de creación de conocimiento por Nonaka y Takeuchi. *Gestión del Conocimiento - Modelo de creación del conocimiento*. Disponible en el sitio http://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Teor%C3%ADa_de_creaci%C3%B3n_de_conocimiento_por_Nonaka_y_Takeuchi Recuperado en enero de 2015

CIBERFRAFIA

<http://www.arcerojas.com/>

7. ANEXO 1

La encuesta relacionada puede ser consultada en el enlace, o dar click en el documento PDF.

<https://docs.google.com/forms/d/1ratDQMYR5tY8d8rNJWkwXKheo2-82r14frS8vqp4Yt0/edit>

8. ENCUESTA - TALENTO HUMANO PROCESOS DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OCTUBRE DE 2015

***Obligatorio**

¿Considera que tiene algún tipo de conocimiento tácito que pueda servir a la organización? *

El conocimiento tácito es todo lo que usted conoce pero es difícil de explicar, probablemente usted lo ha construido a lo largo del tiempo durante su vida laboral y personal.

- Sí
- No

¿Cree que su conocimiento tácito puede ayudar a la organización? *

Escoja una opción.

- Sí
- No
- Tal vez

¿Conoce los estándares y metodologías de trabajo en su área? *

Escoja una opción.

- Totalmente
- Parcialmente

¿Con qué regularidad aplica estos estándares? *

- Alta
- Media
- Baja

¿Con qué facilidad los entiende? *

- Alta
- Media
- Baja

¿Ha compartido experiencias específicas de su labor con sus compañeros de trabajo? *

- Sí
- No

¿De qué manera ha compartido estas experiencias? *

Escoja una opción.

- Conversaciones informales
- Exposiciones
- Reuniones de área
- Otro:

¿Existe algún tema que debe ser socializado ante su equipo de trabajo? *

- Sí
- No

En este sentido, ¿Su organización facilitaría espacios para la socialización? *

Escoja una opción.

- Sí
- No
- No sabe

¿Ha expresado su conocimiento tácito (difícil de comunicar) por medio de metáforas, analogías o modelos? *

- Sí
- No
- No está seguro

¿Comprende los conceptos complejos expresados por sus compañeros? *

- Fácilmente
- No muy fácilmente
- Difícilmente

¿Existen espacios de discusión sobre metodologías y estándares en su organización? *

Escoja una opción.

- Sí
- No
- No está seguro

¿Cómo está involucrado en dichos espacios? *

Escoja una opción.

- Como actor
- Como usuario de los resultados
- No está involucrado
- No está seguro

¿Los procesos que realiza en su trabajo le generan nuevos conocimientos? *

- Sí
- No

En caso de adquirir nuevos conocimientos, ¿Qué tanto los utilizaría? *

Escoja una opción.

- Frecuentemente
- Moderadamente
- Casi nunca

¿Identifica claramente su visión de desarrollo personal en la empresa? *

- Sí
- No
- No esta seguro

¿Tiene espacios de reflexión relacionados con su visión de desarrollo personal? *

- Sí
- No
- No esta seguro

¿Identifica sus aspiraciones a corto, mediano y largo plazo? *

- Sí
- No
- No esta seguro

¿Se encuentra estudiando actualmente? *

- Sí
- No

¿Pone de manifiesto sus ideas en público? *

- Sí
- No
- Solo en círculos cercanos

¿Se le facilita entablar conversaciones en un contexto hostil o tenso? *

- Sí
- No

¿La toma de decisiones en su trabajo se realiza de manera consensuada? *

- Sí
- No
- A veces
- Es irrelevante para la calidad de su trabajo

¿El diálogo entre los equipos de trabajo es respetuoso y fluido? *

- Sí
- No
- No hay reuniones entre equipos de trabajo

Si la repuesta anterior fue sí, en términos generales, ¿son productivas las reuniones? *

Escoja una opción.

- Sí
- No
- Depende el tema
- Depende los asistentes

Su entorno laboral es: *

- Complejo
- Intermedio
- Sencillo

¿Qué tipo de complejidad identifica? *

Escoja una opción.

- Técnica
- Organizacional
- En las relaciones interpersonales
- En la comunicación
- En los procedimientos
- No está seguro
- Otro:

¿Reconoce la importancia de su labor dentro de la organización y la sociedad? *

Escoja una opción.

- Claramente
 - No la identifico claramente
 - En el proyecto, no en la organización
 - En la organización, no en la sociedad
- Otro: