

¿Por Qué se Pierde el Conocimiento en las Empresas?

**Gestión del Conocimiento para el Negocio de
Deportes – Compensar**

**ALEXANDRA VISBAL RAMÍREZ
VICTORIA E. ROBLEDO P**

**Trabajo de Grado presentado como Requisito para Optar al Título de
Maestría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.**

**DANIEL EDUARDO GARCIA DELGADILLO.
Docente**

**Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional
Bogotá, D.C.
2017**

Contenido

1. Equipo de Trabajo	5
2. Introducción.....	6
2.1 Historia.....	6
2.1.1 Las normas básicas que regulan la actividad de la Corporación	7
2.2 Direccionamiento Estratégico	7
2.2.1 Participación en el Mercado y número de Afiliados	12
2.2.2 Descripción del Negocio - RED.....	13
3. Descripción del Problema.....	15
4. Objetivos.....	16
4.1 Objetivo General	16
4.2 Objetivos Específicos.....	16
5. Marco Teórico	17
6. Fundamento Metodológico.....	31
6.1 Variables.....	34
7. Diagnostico.....	36
8. Modelo Sistémico de la Gestión del Conocimiento	41
9. Fases de Implementación.....	49
9.1 Gestación.....	50
9.2 Planeación y programación	51
9.3 Ejecución y control.....	51
9.4 Terminación y evaluación	52

Conclusiones.....	53
Referencias.....	55
Anexos	57

Lista de Gráficas

Gráfica 1- Estructura organizacional – Gestión de sostenibilidad	9
Gráfica 2- Modelo de Procesos	10
Gráfica 3- Grupos de interés	10
Gráfica 4- Frentes estratégicos	11
Gráfica 5- Participación nacional de cinco cajas de compensación familiar más grandes del país.....	12
Gráfica 6- Nuevos afiliados a Compensar en 2016	12
Gráfica 7- Líneas de negocios: Recreación, Educación y Deporte	13
Gráfica 8- Estructura funcional: Gestión administrativa y operativa	14
Gráfica 9- Fundamento metodológico	32
Gráfica 10- Gestión proceso Recreación, Educación y Deporte	35
Gráfica 11- Modelo sistémico de Gestión de conocimiento	41
Gráfica 12- Tipificación modelo de implementación	49
Gráfica 13- Etapas modelo de implementación	50

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL NEGOCIO DE DEPORTES TERRESTRES

1. Equipo de Trabajo

Esta investigación aplicada será realizada por:

ALEXANDRA VISBAL RAMÍREZ.

Profesional de Cultura Física, Deporte y Recreación; Especialista en Administración Deportiva, actualmente estudiante de la Maestría de Desarrollo Organizacional y Talento Humano en la Universidad Externado de Colombia. Competente para planificar, organizar, realizar y evaluar programas del deporte, de la recreación y del tiempo libre, generando modelos estructurales que incluyen procesos administrativos, gerenciales y de dirección.

VICTORIA E. ROBLEDO PERDOMO.

Administradora de Empresas, especialista en Gerencia organizacional con énfasis en Talento humano con amplia trayectoria laboral en Desarrollo organizacional y Gestión del Talento Humano especialmente en los procesos de selección, formación, desarrollo, ambiente laboral y cultura corporativa. Experiencia en el diseño e implementación de planes tácticos y estratégicos que aporten valor a los objetivos. Gusto por la capacitación y la cultura de servicio, con conocimientos y habilidades para diseñar programas y facilitar.

2. Introducción

Compensar es una corporación privada sin ánimo de lucro, de origen legal, tiene por misión administrar los recursos destinados por los empleadores para el cubrimiento de las prestaciones sociales del subsidio familiar.

2.1 Historia

Nació hace 38 años como iniciativa de la Fundación Círculo de Obreros. Esta Fundación había sido creada en 1911 por un sacerdote jesuita para que los trabajadores ahorraran. La historia, ha estado entonces determinada por su vocación social, estando presente como agente de cambio y eficiente prestador de servicios sociales. En 1978 nace la Caja de Compensación Familiar con un préstamo de la Caja Social de Ahorros y con una planta de 16 empleados.

El modelo inicial responde al clamor de los usuarios, haciendo énfasis en acceso a servicios de salud y reconociendo una de las cuotas de subsidio más altas del Sistema; en los años 90, mediante la Ley 49, incursiona en la asignación de subsidios de vivienda.

El modelo Compensar y la experiencia en salud se insertan fácilmente en los retos planteados por la Ley 100 de 1993, asistiendo con éxito a la creación del programa COMPENSAR EPS, ofreciendo los servicios del programa POS y el programa de Plan Complementario. En el año 2002, implementa los ajustes planteados por la Ley 789 de Reforma Laboral, asignando subsidios de desempleo y haciendo parte de las cajas con mayor número de asignaciones, por ende, mayor número de beneficiarios.

2.1.1 Las normas básicas que regulan la actividad de la Corporación

- Ley 789 de 2002, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
- Ley 21 de 1982, Por medio de la cual modifica el régimen del Subsidio Familiar.
- Decreto 341 de 1988, Por el cual se reglamenta la ley 21 de 1981 (por la cual se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar) y la ley 21 de 1982 (por medio de la cual modifican el régimen del subsidio familiar) y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 784 de 1989, Por medio del cual se reglamenta parcialmente la ley 21 de 1982.

Como Caja de Compensación, Compensar está sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia del Subsidio Familiar.

2.2 Direccionamiento Estratégico

Compensar no describe su estructura estratégica en términos convencionales, por ello su visión, misión, etc., se traduce en el Propósito Central, en el Objetivo Retador, y en la Propuesta de Valor Corporativa.

Propósito central: COMPENSAR es una entidad enmarcada en el campo de la Protección Social cuya finalidad es el desarrollo de las familias, trabajadores y empresas como motor de transformación social.

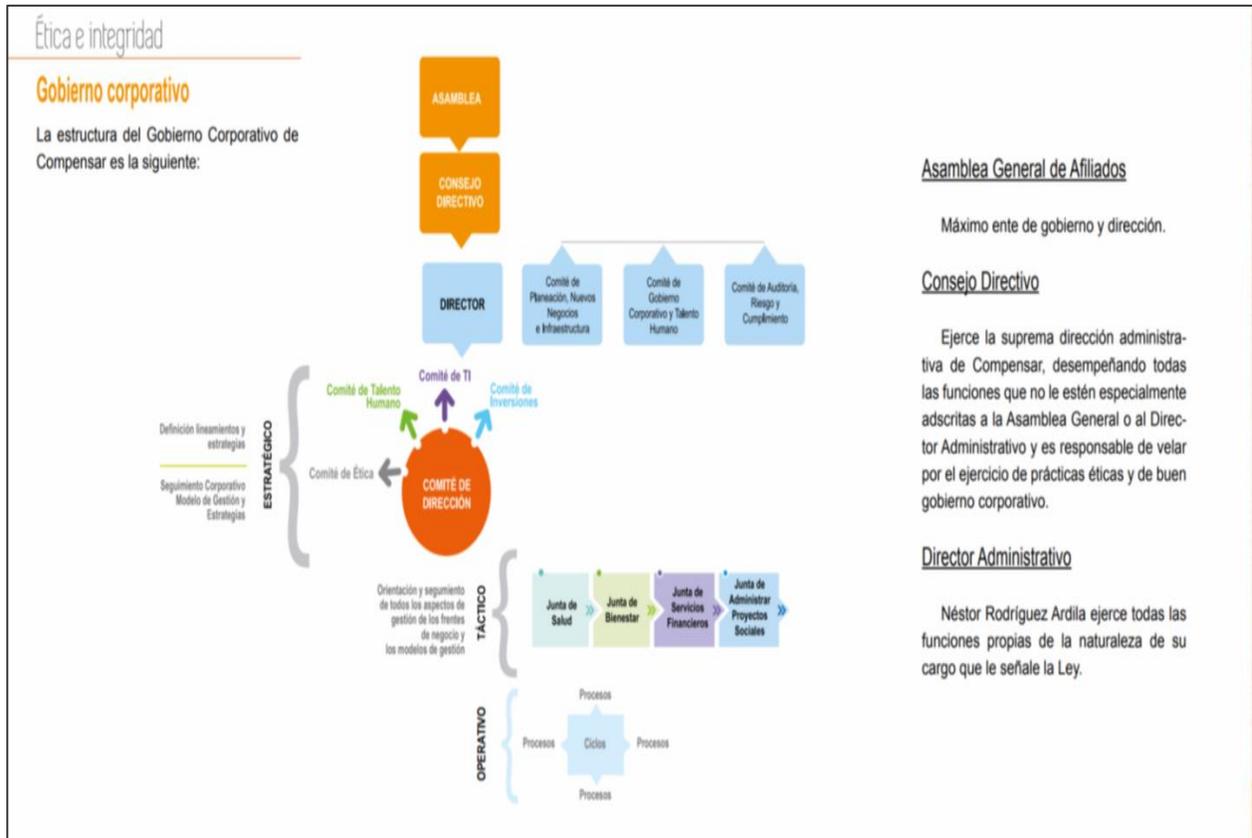
Objetivo retador: Ser una institución sostenible y referente en protección social desde las perspectivas de calidad, integralidad e impacto social, posicionándose como uno de los mejores medios para el desarrollo y progreso de la comunidad a la que sirve.

Propuesta de valor corporativa: Compensar generamos servicios con calidad, estamos comprometidos con la búsqueda, desarrollo y prestación de soluciones de bienestar integradas que fortalecen nuestra comunidad afiliada y la construcción de tejido social.

Compensar enmarca sus atributos ofreciendo a la comunidad:

- Servicio con calidad.
- Equipo humano orientado al servicio.
- Interacción en la comunidad.
- Innovación en la oferta de servicios.
- Soluciones integrales.
- Transparencia en nuestro ser y hacer.
- Infraestructura distintiva.

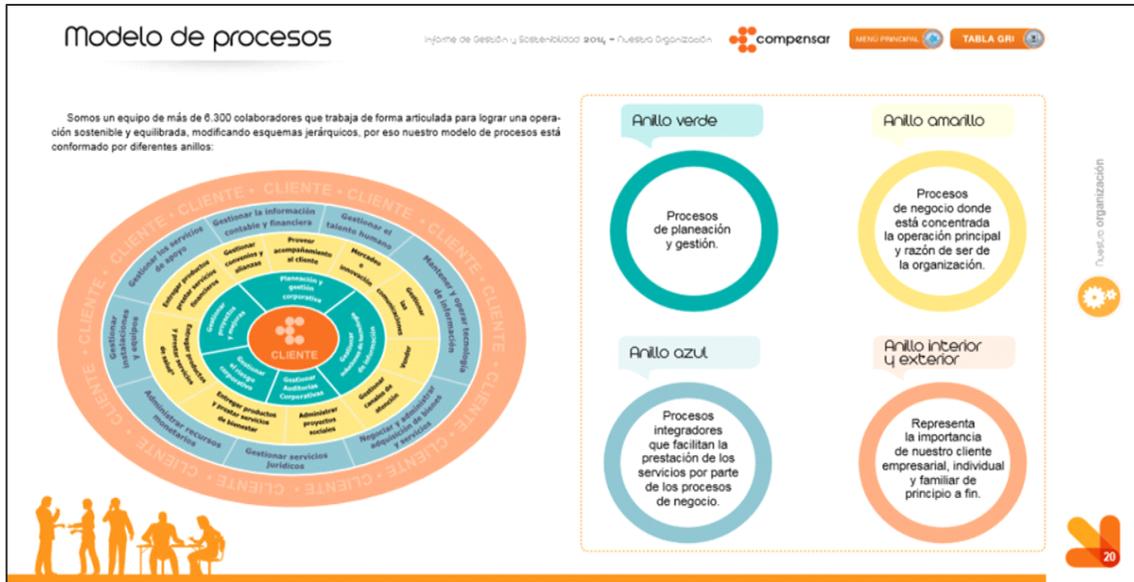
La estructura organizacional, bajo el modelo de “**Gobierno corporativo**”, asegura que los recursos asignados por las empresas afiliadas se custodien y gestionen bajo el marco de la productividad ética y el modelo de Gestión de Sostenibilidad GRI. Ver Gráfica 1.



Gráfica 1.- Estructura Organizacional – Gestión de Sostenibilidad.

Fuente: www.compensar.com.. Informe de gestión 2016

Para tales fines tiene un modelo de planeación estratégica por procesos, ver Gráfica 2, basada en los conceptos de Henry Mintzbers (1991) y sistémico de Peter Senge (2005), en donde en cada micro sistema “Lo individual” aporta al macro sistema “Grupal”, todo esto es posible gracias a un equipo de 8.700 colaboradores con una fuerte cultura organizacional basada en principios y valores éticos y morales, como el respeto, la transparencia y la solidaridad.



Gráfica 2.-Modelos de Procesos

Fuente: www.compensar.com. Informe de gestión 2016

Otra de las herramientas de gestión, es el Cuadro de Mando Integral, donde se consolidan los indicadores bajo el modelo de Grupos de Interés, ver Gráfica 3, mediante el cual se busca la eficiencia y eficacia de los recursos.

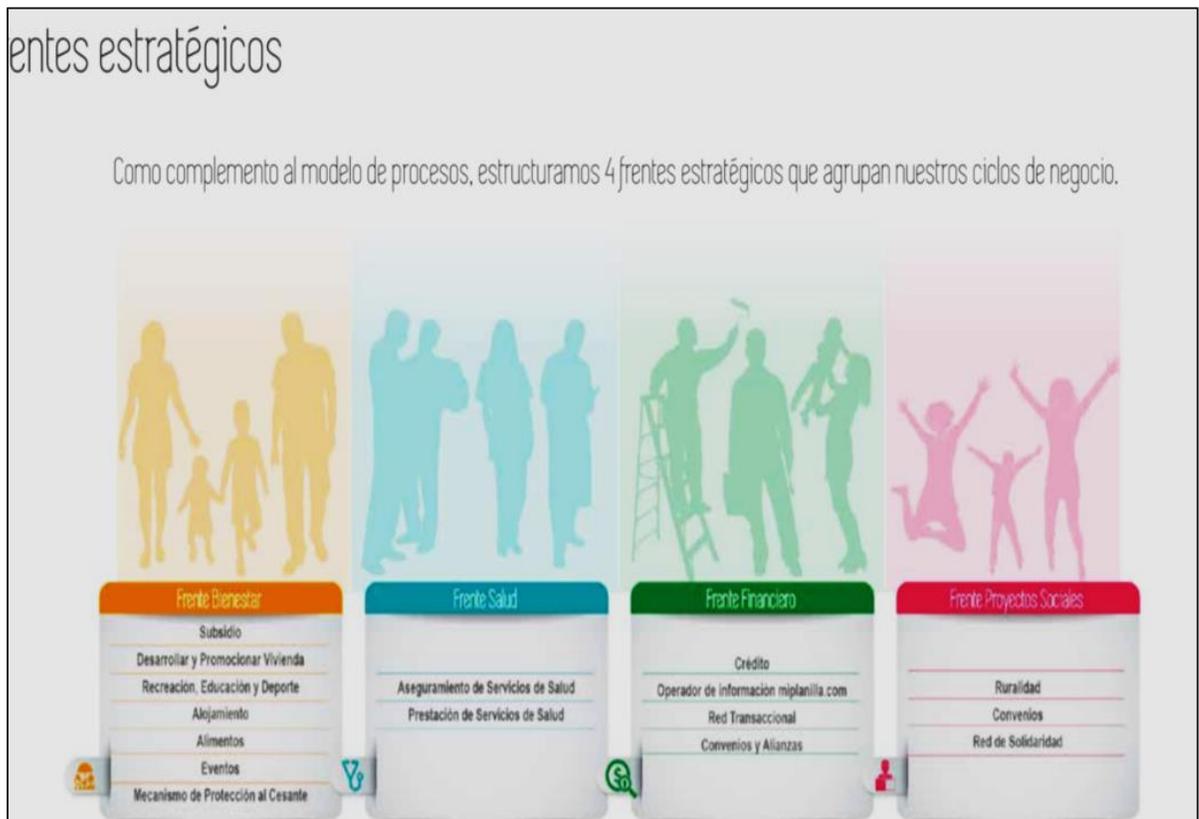


Gráfica 3.- Grupo de Interés

Fuente: www.compensar.com. Informe de gestión 2016

Los recursos de la Caja son distribuidos según la ley en los diferentes frentes de negocio y se alinean a la estrategia organizacional para el cumplimiento de su propósito de transformación de la comunidad así, ver Gráfica 4:

- Frente Bienestar
- Frente Salud
- Frente Financiero
- Frente de proyectos sociales



Gráfica 4.-Frentes Estratégicos

Fuente: www.compensar.com. Informe de gestión 2016

2.2.1 Participación en el Mercado y número de Afiliados

Compensar es la segunda Caja del país, por aportes (14,6%), por número de empresas afiliadas (12%) y por número de trabajadores afiliados (12,6%).



Gráfica 5.- Participación nacional de 5 cajas de Compensación Familiar más grande del país.

Fuente: www.compensar.com. Informe de gestión 2016



Gráfica 6.- Nuevos Afiliados a Compensar en 2016

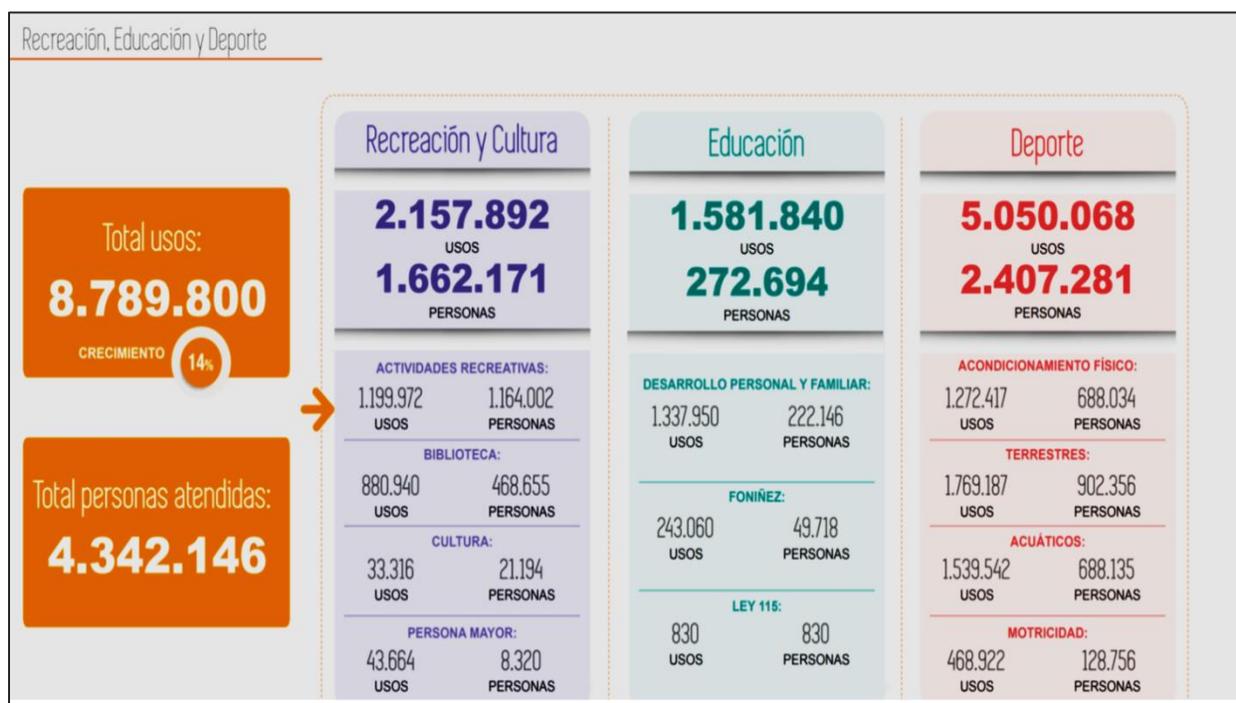
Fuente: www.compensar.com. Informe de gestión 2016

2.2.2 Descripción del Negocio - RED

El proceso de negocio de Recreación, Educación y Deporte hace parte del Frente de Bienestar, por lo tanto, su objetivo principal es prestar servicios que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las familias, las empresas y la sociedad.

Para tales fines, se tiene un modelo o proyecto educativo institucional “PEI”, el cual está estructurado bajo la concepción del desarrollo humano integral en las dimensiones próximas, cognitivas y psicosociales, desde donde se logra el desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias.

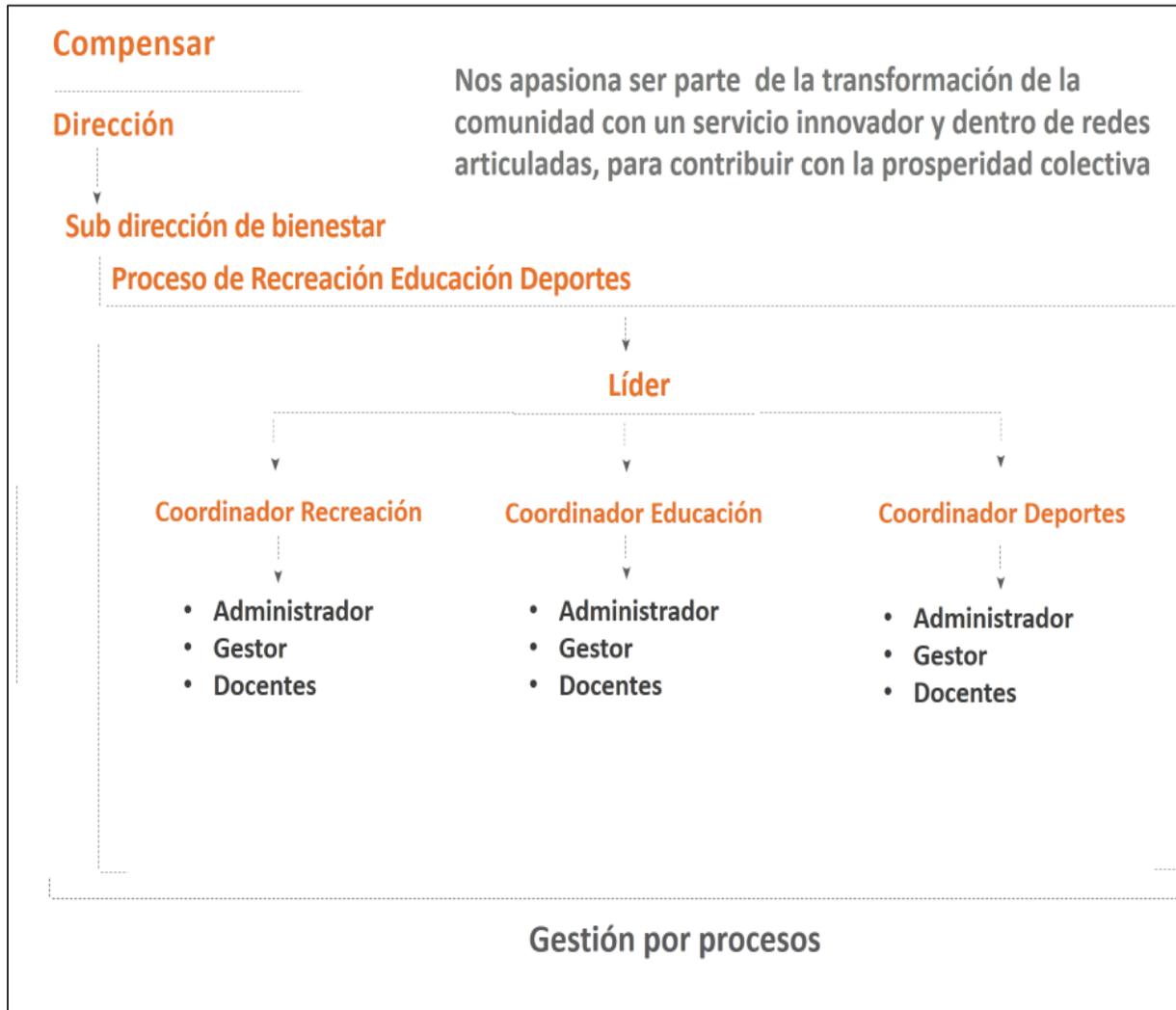
Para lograr el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas se tiene tres líneas de negocio así:



Gráfica 7.- Líneas de Negocios: Recreación, Educación y Deporte

Fuente: www.compensar.com. Informe de gestión 2016

En cuanto a la gestión administrativa y operativa se cuenta con una estructura funcional:



Gráfica 8.-Estructura Funcional: Gestión Administrativa y Operativa

Fuente: Visbal Alexandra Robledo Victoria 2017.

3. Descripción del Problema

Falta de continuidad y consistencia en los procesos metodológicos y administrativos en la prestación de los servicios del frente de bienestar en el proceso de Recreación Educación y Deporte RED Compensar, perdiéndose la alta experiencia y conocimiento técnico que tiene el grupo de docentes de esta unidad.

El grupo de coordinadores del negocio tienen un perfil profesional con enfoque administrativo y gerencial y no orientado a la especificidad y los requerimientos técnicos de los procesos del Deporte.

Los gestores del negocio tienen conocimientos técnicos y poca experiencia en la gestión administrativa y operativa de alto volumen que exige la operación de Compensar (la segunda en el país) por lo que se presenta en este grupo una alta rotación.

Los recientes resultados de clima laboral de la unidad de Deportes muestran niveles por debajo del promedio de la organización en las diferentes variables del estudio.

Dado el tamaño y la diversidad de productos del proceso RED en Compensar, esta investigación tomará solo la unidad de negocio de deportes terrestres.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión del conocimiento para la unidad de negocio de Deportes de Compensar, mediante el diagnóstico de sus estructuras y prácticas actuales orientadas a la gestión de la información y conocimiento que permitan asegurar la continuidad en los procesos metodológicos y administrativos generando conocimiento para innovar, crecer y adaptarse.

4.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar el estado actual de la Unidad de deportes en cuanto a su estructura, procesos y prácticas que favorecen o no la Gestión del conocimiento que se genera en ella.
- b. Diseñar el modelo de Gestión de conocimiento pertinente para la unidad de Deportes con base en los resultados del diagnóstico.
- c. Establecer las fases de implementación del modelo de gestión del conocimiento para la unidad de Deportes.

5. Marco Teórico

La transición del Homo Neanderthal al Homo Sapiens permitió que se iniciara una etapa de exploración, reconocimiento e interpretación del mundo y sus relaciones que hoy, podríamos pensar que fueron la base fundamental del conocimiento, gracias a esos descubrimientos e interpretaciones el Homo Sapiens inicia el desarrollo de herramientas y formas de vivir que lo llevó a aprender y a enseñar las labores de lo cotidiano con una mayor eficiencia.

Así mismo, en la Grecia antigua se encuentra un gran conocimiento en áreas como la filosofía, la religión, la magia, la superstición y la ciencia; para el caso que nos convoca tomaremos algunos planteamientos filosóficos relacionados con el concepto del conocimiento.

A los esquemas iniciales de la Teoría de la Reminiscencia, expuesta en los diálogos de Platón, Menón y Fedón, con ocasión de la demostración de la inmortalidad del alma, seguirá la explicación ofrecida en el Libro VI de La República de Platón, donde se aprecia la exposición de una nueva teoría -la dialéctica- que será mantenida por Platón como la explicación definitiva del conocimiento. (Platón, 1986, p.127)

Para Platón el conocimiento surge de cuatro aspectos fundamentales, inicia por las sombras o imágenes y la percepción de los objetos sensibles, luego pasa a las entidades matemáticas y por último a las ideas, los dos primeros conceptos los llamará el mundo de lo sensible, de donde surgen las opiniones del hombre y el segundo concepto es el mundo inteligible, de donde surgen los conocimientos.

Parménides (490 a.C.) hace una distinción entre la vía de la opinión y la vía de la verdad, para él existen dos formas de conocimiento, una basada en los datos de los sentidos y la otra basada en la razón. La vía de la opinión, en la medida en que remite a los datos sensibles, procedentes de

un mundo aparentemente en devenir, no constituye un verdadero conocimiento, su falsedad le vendría de la aceptación del no ser, fuente de todas las contradicciones; en efecto, si el no ser no es ¿cómo confiar en el conocimiento que derive de su aceptación? El verdadero conocimiento lo ofrece la vía de la razón, al estar basada en el ser y rechazar, por lo tanto, toda contradicción. Por lo demás, el ser es inmutable, por lo que el verdadero conocimiento ha de ser también inmutable. La verdad no puede estar sometida a la relatividad de lo sensible.

Aristóteles (335 a.C.) distingue varios niveles o grados de conocimiento. El conocimiento sensible, que deriva directamente de la sensación, es un tipo de conocimiento inmediato y fugaz, va desapareciendo con la sensación que lo ha generado. El conocimiento sensible es propio de los animales inferiores. En los animales superiores, sin embargo, al mezclarse con la memoria sensitiva y con la imaginación puede dar lugar a un tipo de conocimiento más persistente. Este proceso tiene lugar en el hombre, generando la experiencia como resultado de la actividad de la memoria, una forma de conocimiento que, sin que les permita a los hombres conocer por qué y la causa de los objetos conocidos, les permite saber que existen, es decir, la experiencia consiste en el conocimiento de las cosas particulares.

Al surgir el cristianismo todos aquellos pensadores tienen que migrar a Bagdad, en donde se establecen y desarrollan los más grandes centros intelectuales de esos tiempos, allí se admite que el hombre puede llegar a la verdad mediante su intelecto.

En el Siglo XV surge el Renacimiento, periodo que marca el devenir y el desarrollo en la cultura, las artes y las ciencias, se difunden las ideas del humanismo determinando una nueva forma de ver el mundo y el hombre. En los siglos XVII y XVIII aparece la revolución científica con uno de sus mayores exponentes: Isaac Newton (1687), quien formuló las leyes del movimiento y de la gravitación universal, a partir de este periodo en los planes de estudios se debían conocer

y enseñar las leyes de Newton. En este momento surgen también las matemáticas con la teoría de las ecuaciones de Rene Descartes (1648) y la teoría del conocimiento de Immanuel Kant (1764), entre otras.

Los planteamientos anteriores señalan el camino para entender algunas teorías administrativas, como la Teoría Clásica (Fayol, 1916), centrada en la organización formal, como un conjunto de órganos cargos y tareas, en donde el hombre percibe una remuneración por sus labores y busca la máxima eficiencia.

La Teoría Científica (Taylor, 1903) en su primer periodo muestra una perspectiva en la cual pone énfasis en las tareas y el enfoque organizacional formal, exclusivamente es la sustitución del método empírico por el método científico basándose en tiempos y movimientos. El propósito de este método es la eficiencia empresarial a través del incremento de la producción. Los incentivos son la remuneración por las labores realizadas.

La Teoría Humanista (1932) con una perspectiva conductista y un enfoque en las relaciones humanas, se basa en la organización informal. Considera al trabajador un hombre social y estudia la organización como un grupo de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y las sanciones sociales. El nivel de productividad depende de la integración social, los incentivos principales del trabajador son los sociales y simbólicos, los resultados son la eficiencia óptima.

Para que el hombre desarrolle su verdadero potencial es necesario entender la influencia que tienen las organizaciones abiertas al aprendizaje, pues dichas organizaciones ven los potenciales humanos en pro de los resultados estratégicos de la empresas, "*Dadme un punto de apoyo y moveré al mundo*" Arquímedes (243 a. C.), este planteamiento se basa en el conocimiento de la organización, la integración de las mejores prácticas de los trabajadores y las disciplinas; en

La Quinta Disciplina de Senge (2005a), este expresa: ...“*organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende en conjunto*”.

Al tratar de definir el concepto de sistema, es preciso referirse al sistema más perfecto: el cuerpo humano, el cual está constituido por los sistemas músculo esquelético, circulatorio, endocrino, simpático y para simpático, sus funciones e integración de los mismos, es claro que cada uno cumple su tarea, pero también cada uno debe integrarse con los otros para su óptimo funcionamiento. “*Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas, que están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos*”. (Senge, 2005b).

Otro de los autores que plantea lo importante que es para una organización el aprendizaje constante es Garvin (2000), quien expresa: “*Una organización que aprende es una organización experta en crear; adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento*”. También expresa que una empresa que: “*aprende debe ser experta en cinco actividades principales: 1. La resolución sistemática de problemas. 2. La experimentación. 3. Aprender de las experiencias del pasado. 4. Aprender de los demás y, 5. La transmisión del conocimiento*”.

La conducta humana esta mediada por la cultura del trabajador y las micro culturas que se reinterpretan en la organización con los modelos mentales, dichos modelos se deben moldear bajo una visión compartida y unos planteamientos estratégicos organizacionales. Howard Gardner (1985), en su libro *La Nueva Ciencia de la Mente*, escribe: ... “*a mi entender el mayor logro de*

las ciencias cognitivas ha consistido en la clara demostración de un nivel de representación mental que está activo en diversos aspectos de la conducta humana”.

Para establecer un orden en las relaciones humanas y en los diferentes procesos en los cuales interviene el ser humano trabajador, es necesario constituir y conocer la estructura organizacional, la cual permite comprender y determinar los alcances de las áreas, de las funciones y de los procesos. Por lo tanto, se tomará el planteamiento de la estructura y las fuerzas de Henry Mintzberg (1991).

Mintzberg (1991) define la estructura de organización como *“el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”*, con independencia de las relaciones entre los individuos, distingue cinco partes fundamentales en un sistema empresarial desarrollado:

“1. Núcleo de operaciones: incluye el personal que se ocupa de aquellos trabajos relacionados con la obtención de los bienes y servicios. 2. Ápice estratégico: reúne a quienes tienen la responsabilidad general de la organización para la consecución de la misión e intereses de los *stakeholders* (1708). 3. Línea media: integra los directivos que median entre el núcleo y el ápice y establecen objetivos para cada departamento y son mecanismos de coordinación por supervisión directa. 4. Tecno estructura: constituida por quienes sirven a la organización afectando al trabajo ajeno por no participar directamente en las tareas, sino que lo diseñan o planifican y realizan tareas de asesoramiento en la cumbre y en la base, y, 5. Staff de apoyo: cuya contribución al output es de carácter indirecto por realizar tareas de soporte al flujo de operaciones en todos los niveles de la estructura”.

Mintzberg (1991) plantea cinco tipos de configuración según la relación entre de cada una de las partes enunciadas anteriormente, seis mecanismos básicos de coordinación y seis tipos básicos de descentralización:

“1. Organización empresarial, 2. Organización maquinal, 3. Organización profesional, 4. Organización diversificada, 5. Organización innovadora, 6. Organización misionera, y, 7. Organización política”.

Henry Mintzberg (1991) plantea entonces la estructura de las organizaciones desde la forma (configuración) y las fuerzas. Las dos básicas para lograr la eficacia, sin embargo, el autor hace énfasis en que una organización siempre necesitara de todas las fuerzas, unas primarias y otras secundarias para no correr el riesgo de perder el control por el efecto contaminante de una de las fuerzas. También las empresas podrán moverse de una forma a otra según la fuerza dominante y según el momento, las necesidades y la estrategia.

La información que desarrollan y generan las organizaciones se convierte en el activo intangible más importante, claro está, que para que se convierta en un valor diferencial es necesario entender que dicha información requiere de un proceso especial que beneficie la toma de decisiones y apalanque los resultados de la organización.

Según Drucker (2000) no se necesita una tecnología avanzada de procesos de datos para crear una organización basada en información, pues se trata de que la organización pase de tener un enfoque de tener datos a tener información que utilice para sus procesos de toma de decisiones y transformar la estructura de dirección y la forma en que realiza su trabajo.

Para el autor, la disponibilidad de información y el buen uso de ella permiten que los análisis y la toma de decisiones pasen de ser una simple opinión a un diagnóstico completo con un estudio racional de supuestos alternativos, una decisión empresarial basada en las probabilidades de supuestos estratégicos alternativos.

Así las cosas, concluye Drucker: “La estructura de las organizaciones basadas en la información son más planas, y los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica,

en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”. El mejor ejemplo de organización grande y de éxito basada en la información carece totalmente de mandos intermedios.

De otro lado, Ikujiro Nonaka (1991) expresa que en una economía donde la incertidumbre es constante, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento. Una empresa creadora de conocimiento es aquella que crea un nuevo conocimiento, lo difunde por toda la organización y lo incorpora rápidamente a las nuevas tecnologías y productos, todo el negocio gira sobre la innovación continua y lo define como el espiral del conocimiento.

Su enfoque reside en cinco ideas fundamentales:

“1. Reconocer que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar información objetiva. 2. La empresa no es una maquina sino un organismo vivo. Una idea compartida acerca de lo que la empresa significa, hacia donde se dirige, la clase de mundo en que desea vivir y cómo hacer realidad ese mundo. 3. La empresa se centra tanto en las ideas como en los ideales y ese hecho fomenta la innovación. 4. Generar conocimiento debe ser un estilo de conducta, un modo de actuar, una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento, y, 5. El conocimiento es el centro de la estrategia de los recursos humanos”.

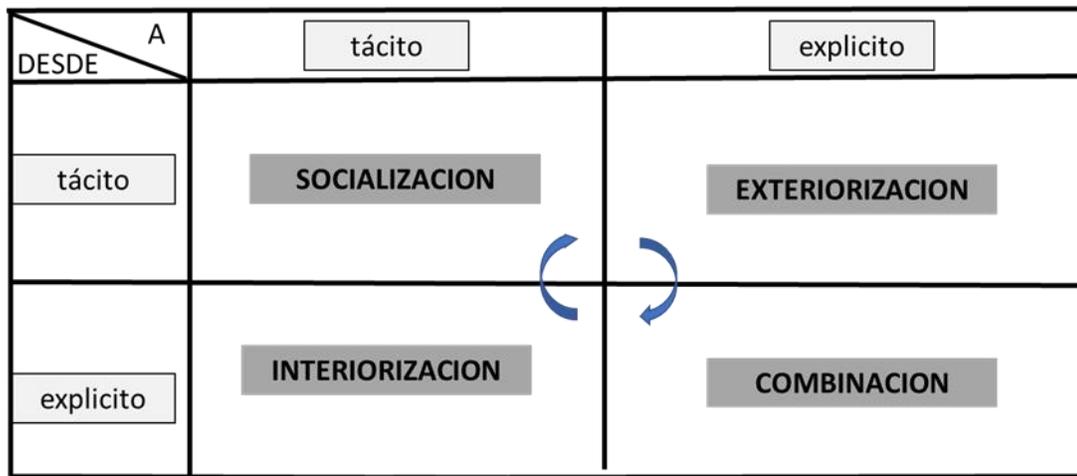
Nonaka (1991) define en este enfoque dos tipos de conocimiento:

1. Tácito: Conocimiento que está muy enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto, un oficio o una profesión, una tecnología o el mercado de un producto en concreto o las actividades de un equipo de trabajo. Está compuesto en parte de conocimiento técnico, capacidades y conocimientos informales que son difíciles de concretar que se suelen englobar en el término *know-how*¹. Y también por una parte cognoscitiva, consiste en modelos mentales, creencias y

¹ Know-how, del inglés “saber cómo”, es un neologismo anglosajón que hace referencia a una forma de transferencia de tecnología.

perspectivas tan gravadas que consideramos hechos ciertos y por lo tanto no son fáciles de expresar. 2. Explícito: Conocimiento formal y sistemático, puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una formula científica o un programa de ordenados.

El espiral del conocimiento, también conocido como modelo SECI entonces son las cuatro fases para la conversión del conocimiento en una empresa y claves para la innovación. Exteriorización: de tácito a explícito; Combinación: de explícito a explícito; Internalización: de explícito a tácito y Socialización: de tácito a tácito. Es una interacción dinámica, cuando termina un ciclo inicia un nuevo, pero a un nivel superior, y de esta manera la base de conocimiento de la empresa se va ampliando cada vez más.



Modelo SECI, Conversión del conocimiento; Ikuliro Nonaka

Así mismo, se apropia el concepto de intelecto profesional planteado por Quinn, Anderson & Sydney (2002), entonces se podría plantear que Google Inc² es la mejor empresa para trabajar, pues su mayor capital se encuentra en el intelecto de cada uno de los expertos creadores de nuevas ideas e innovaciones, que permiten la solidez de su negocio, ya que su estructura organizacional,

² Google Inc, catalogada como la mejor multinacional para trabajar en el mundo, según Great Place To Work.

su cultura y su estrategia de negocio está en sinergia con su *core business*³, que es el intelecto profesional.

Expresan los autores que “*Hoy el éxito de una empresa depende más de sus capacidades intelectuales y sistémicas que de sus activos físicos, por lo tanto, gestionar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo en la técnica esencial para las empresas*” (Quinn et al., p. 203).

El intelecto profesional de una empresa funciona en cuatro niveles así: (en orden de importancia creciente), Conocimiento cognoscitivo (Saber Qué), Conocimientos prácticos avanzados (Saber Cómo), Conocimiento de los sistemas (Saber Por Qué) y Creatividad auto motivada (Interés en el Por Qué)

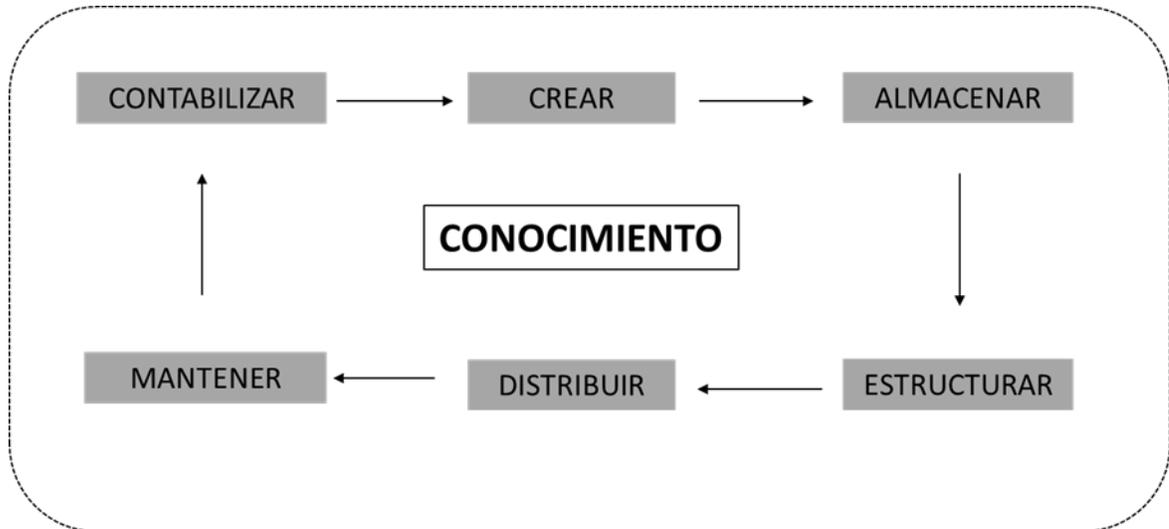
El valor del intelecto aumenta notablemente a medida que el profesional asciende en la escala intelectual, que va desde el conocimiento cognoscitivo hasta la creatividad auto motivada. El intelecto indudablemente reside en los cerebros de las personas, sin embargo, los primeros tres niveles también pueden existir en los sistemas, bases de datos o tecnologías operativas mientras el cuarto se encuentra en su cultura.

Para que las organizaciones logren desarrollar y potencializar el intelecto de sus colaboradores, los autores plantean diferentes prácticas que han sido utilizadas con éxito en organizaciones profesionales eficientes, por lo tanto es necesario darle la importante al proceso de selección y escoger a los *mejores talentos*, desarrollar el “saber cómo” exponiéndolos a la *complejidad de problemas reales*, favorecer una visión de mejora y *retos profesionales* y por ultimo *evaluar* los procesos y *eliminar* las prácticas que no generen valor.

³ Core business, término anglosajón que significa aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

Para generar un mayor apalancamiento del intelecto profesional los autores comparten que las empresas avanzadas en este tema han desarrollado maneras eficaces de lograrlo como: Estimular las capacidades de resolución de problemas de los profesionales captando el conocimiento de los sistemas y el software; Superar la reticencia de los profesionales a compartir información; Organizarse alrededor del intelecto, pasar de una estructura jerárquica a una organización conforme a modelos específicos adaptados a la forma concreta en que su intelecto profesional crea valor; Creación de redes intelectuales: tela de araña , una red de auto-organización con el fin de abordar la resolución de problemas que exceden las posibilidades de un profesional en solitario y apalancar al máximo sus activos intelectuales.

Por otra parte, Joaquin García. Tapial (Arregui, J. G. T., & Director de Programas, E. O. I. (2002). Gestión del conocimiento y empresa. *Una aproximación a la realidad española.*) Plantea el Ciclo del conocimiento haciendo referencia a las diferentes fases por las que el conocimiento pasa en una organización y el tratamiento o utilización que se le da en cada una de ellas, incluye actividades, iniciativas, proyectos etc. Partiendo de la incentivación del conocimiento clave de la organización, el ciclo inicia con crear, almacenar, estructurar, distribuir, mantener finalizando en contabilizar.



Ciclo del conocimiento , Joaquín García-Tapia

Como todo proceso es necesario entender que la gestión del conocimiento cuenta con modelos que permiten gerenciar estos activos intangibles en las empresas, al revisar los diferentes enfoques y/o modelos se evidencia que uno de los que más muestra una alineación con visión estratégica, con la estructura organizacional y con la cultura de la Caja de Compensación Familiar - Compensar, es el modelo de gestión del conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre 1998) basado en un enfoque sistémico – organizacional y comprometido con el aprendizaje, por lo tanto, los componentes de una organización como la estructura organizacional, la cultura, el liderazgo, la gestión de personas, la estrategia y los sistemas de información, están estrechamente relacionados y sus factores de aprendizaje productivos son:

- *“Compromiso firme y consciente de toda la empresa, principalmente de sus líderes, con el aprendizaje continuo.*
- *Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles.*
- *Responsabilidad personal*
- *Habilidad de cuestionar los puestos (Modelos mentales)*

- *Visión sistémica*
- *Capacidad de trabajo en equipo.*
- *Capacidad para aprender de la experiencia y generar una memoria organizacional.*
- *Desarrollo de infraestructura que facilite el funcionamiento de la empresa y el aprendizaje de las personas y de los equipos de trabajo”.*

Finalmente, es importante entender que los modelos expuestos no cuentan con indicadores concretos que permitan una gestión medible y alcanzable, Manuel Riesco plantea cuatro áreas o indicadores con sus respectivos descriptivos así: el capital intelectual el capital humano, el capital estructural, el capital tecnológico, el capital de negocio y el capital relacional (Riesco, 2005).

El capital humano es el conocimiento de los trabajadores, se muestra en su innovación, en su diseño, en su producción, en su toma de decisiones y en su manera de aprender. Es la historia laboral de cada colaborador, su formación básica, la que adquiere en la compañía, su experiencia, sus competencias, su estilo de liderazgo, cómo trabaja en equipo, su nivel de satisfacción y su compromiso.

La estructura organizativa, las estructuras físicas y ambientales, la cultura, las estrategias organizacionales, los procesos clave y las finanzas, componen el capital estructural. Son los activos de conocimiento que pertenecen a la organización.

El capital tecnológico aporta una ventaja competitiva a la empresa, está constituido por los trabajadores cualificados, por las inversiones en TIC, por su hardware y software.

Las relaciones de la organización con el entorno y sus clientes son su capital relacional, lo componen la imagen y la reputación de la empresa, la cuota de mercado, los proveedores y las alianzas estratégicas.

Por último, el capital de negocio, o sea, sus productos y marcas propias en los que basa su estrategia competitiva.

Desde el inicio de la humanidad hasta nuestros tiempos, el conocimiento ha sido el motor de desarrollo de las empresas y de las economías más estables del mundo, invertir en la gestión del conocimiento hace posible la innovación y la evolución de lo humano. **Tabla 1.** Síntesis de los modelos de CI: tipos de activos e indicadores.

*Modelos de CI.***Tabla 1. Síntesis de los modelos de CI: tipos de activos e indicadores**

Modelos	Clasificación del CI
<i>Balanced Business Scorecard</i> (Kaplan y Norton, 1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva financiera. • Perspectiva del cliente. • Perspectiva de procesos internos de negocio. • Perspectiva del aprendizaje y de crecimiento.
<i>Navigator de Skandia</i> (Edvinsson y Malone, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque financiero. • Enfoque de clientes. • Enfoque humano. • Enfoque de procesos. • Enfoque de renovación y desarrollo.
<i>The Techonlogy Broker</i> (Brooking, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Activos de mercado. • Activos de propiedad intelectual. • Activos centrados en el individuo. • Activos de infraestructura.
Modelo de la Universidad West Ontario (Bontis, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano. • Capital Estructural. • Capital Clientes.
Canadian Imperial Bank (Saint- Onge, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Financiero. • Capital Clientes. • Capital Estructural. • Capital Humano.
Modelo de flujos de Capital Intelectual (Ross, Edvinsson y Drogonetti, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano. • Capital Estructural. • Capital Clientes.
<i>Intangible Assets Monitor</i> (Sveiby, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de los colaboradores • Componente interno • Componente externo
Dirección por Competencias (Bueno, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano. • Capital Organizativo. • Capital Tecnológico. • Capital Relacional.
<i>Intelect</i> (Euroforum, 1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano. • Capital Estructural. • Capital Relacional.
Nova (Camisón <i>et al.</i> , 2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano. • Capital Organizativo. • Capital Social. • Capital de Innovación y Aprendizaje.

Fuente: Riesco, Manuel González. El negocio es el conocimiento, Ediciones Díaz de Santos, 2006, cap. nueve, p. 172

6. Fundamento Metodológico

La iniciativa para esta investigación surge del interés personal de las autoras al preguntarnos, ¿Por qué se pierde el conocimiento en las organizaciones?, así mismo, por los conceptos vistos en los Módulos de pensamiento administrativo y gestión del capital Intelectual, conceptos tomados como orientadores en la fundamentación teórica para el presente trabajo y orienta la estructuración de la metodología en la etapa del diagnóstico.

La investigación científica es, en esencia, como cualquier tipo de investigación, sólo que más rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente. Como siempre señaló Fred N. Kerlinger: es sistemática, empírica y crítica. Esto se aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Que sea “empírica” denota que se recolectan y analizan datos. Que sea “crítica” quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante. Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método.

Tal clase de investigación cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada). Gracias a estos dos tipos de investigación la humanidad ha evolucionado. La investigación es la herramienta para conocer lo que nos rodea y su carácter es universal. Como señaló uno de los pensadores más connotados de finales del siglo xx, Carl Sagan, al hablar del posible contacto con seres “inteligentes” de otros mundos: Si es posible comunicarse, sabemos ya de qué tratarán las primeras

comunicaciones: será sobre la única cosa que las dos civilizaciones tienen seguramente en común; a saber, la ciencia. Podría ser que el interés mayor fuera comunicar información sobre su música, por ejemplo, o sobre convenciones sociales; pero las primeras comunicaciones logradas serán de hecho científicas (Sagan et al., 1978). La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual.



Gráfica 9.-Fundamento metodológico

Fuente: Visbal Alexandra, Robledo Victoria 2017.

Para esta investigación se utilizará el enfoque mixto ya que los elementos y variables de análisis tienen componentes de los dos enfoques tanto cualitativos y cuantitativos; que nos permitirán estudiar, analizar y dar respuesta al planteamiento del problema.

La primera variable que se determinó son las formas y fuerzas y su relación planteadas por Henry Mintzberg (Mintzberg y la Dirección) en su enfoque configuracional. La Organización Profesional y la Organización Innovadora serían los tipos de organización que más se acercan a las características de la unidad de Deportes de Compensar, se quiere identificar entonces, ¿qué elementos existen? y cuales necesita para Gestionar su conocimiento?

Otro de los elementos importantes para este estudio son los dos tipos de conocimiento que identifica Ikujiro Nonaka también hacen parte de la investigación, pues se busca equiparar qué tanto conocimiento en la Unidad de Deportes es tácito y cuánto es explícito, y así, plantear estrategias para gestionar el ciclo de socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

Y por último se tendrá en cuenta el ciclo del conocimiento planteado por Joaquín García-Tapiá (Arregui, J. G. T., & Director de Programas, E. O. I. (2002). Gestión del conocimiento y empresa. Una aproximación a la realidad española será investigada para identificar en qué fase se encuentra el proceso de gestión de conocimiento en esta unidad de negocio y si hay alineación entre ellas.

La investigación será de carácter descriptiva, ya que busca caracterizar los atributos de la unidad de Deportes terrestres que facilitan, benefician o por el contrario obstaculizan la gestión del conocimiento.

6.1 Variables

Socio - Demográficas

- Edad: para analizar la relación con aspectos generacionales
- Tiempo en la empresa: para analizar la relación con antigüedad en la empresa y la continuidad de los procesos de conocimiento.
- Cargo: para analizar si la dinámica alrededor de la gestión del conocimiento varía según el cargo y nivel en la organización.
- Nivel educativo: para analizar si el nivel educativo influye en la gestión del conocimiento.

Técnicas

- Tipo de Organización
- Tipo de organización del trabajo que tiene la unidad de negocio
- Tipo de trabajo que realizan las personas
- Interrelaciones entre las personas
- Tipo del liderazgo
- Autonomía e innovación para nuevos proyectos
- Importancia del conocimiento para la organización
- Ventaja competitiva de la organización
- Procesos y bases de datos en el ciclo del conocimiento
- Conocimiento tácito y explícito
- Tecnologías utilizadas para la gestión del conocimiento
- Ciclo de gestión de conocimiento
- Áreas encargadas de la gestión del conocimiento

Tipo de fuente

Primaria y secundaria

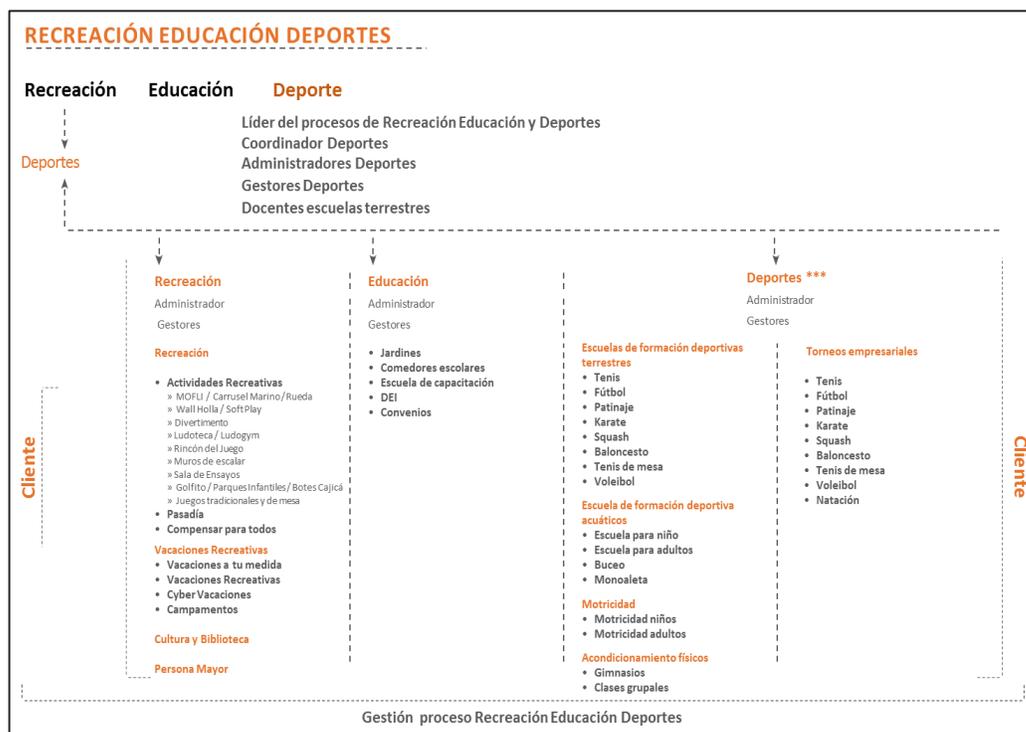
Primaria: con ENCUESTAS de preguntas cerradas y a escala

Para la recolección de la información se definieron tres grupos objetivos:

- Grupo 1: Colaboradores administrativos, cargos de Líder (1) Coordinador (1), Administrador (1), Gestor (3).
- Grupo 2: Docentes (96).
- Grupo 3: Docentes de la Universidad Corporativa de Compensar (2).

Se tomará una muestra del 33% por muestreo aleatorio, es decir, 35 encuestas (87% de confiabilidad)

Secundarias: libros de autores referentes según los contenidos e informes de gestión de Compensar.



Gráfica 10.- Gestión proceso Recreación Educación Deporte.

Fuente: Visbal Alexandra, Robledo Victoria 2017.

7. Diagnóstico

Los resultados de las 35 encuestas realizadas al equipo directivo y al grupo de docentes de la unidad de Deportes arrojan el siguiente diagnóstico:

1. Tipo de organización: no hay un único tipo de organización según lo manifestado por los encuestados. En promedio la mitad manifiesta estar de acuerdo en que la organización se enfoca en tener desarrollo consistentes y bajos costos (56%), que es una organización funcional con métodos estándar (58%) y que se obtienen innovaciones significativas (57%). La orientación al rendimiento y a perfeccionar los programas existentes obtuvieron un 80% de favorabilidad en los encuestados, a la orientación a la resolución de problemas un 77,2% y a inventar nuevos programas un 86,5%.

2. Ventaja competitiva de la organización: para los encuestados la ventaja competitiva de la empresa está dada fundamentalmente por: el servicio al cliente (91.4%), activos intangibles (88.6%), recursos físicos (88.6%) y productos (85.7%).

3. Tipo de trabajo que tiene la Unidad: El 80% manifiesta que su trabajo es integrar procesos, equipos y compartir experiencias y el 65% está de acuerdo en que su trabajo es elaborar estrategias, relacionar conocimiento y aprender de la práctica. Con estos resultados podríamos decir que hay terreno fértil para la implementación de un modelo formal y sistémico de gestión del

conocimiento. Sin embargo, no hay un consenso completo alrededor del trabajo colaborativo, elemento clave para los procesos de aprendizaje colectivo. El 51% manifiesta estar de acuerdo en que el trabajo es de alta complejidad y alta colaboración, y el 31,4% manifiesta que es de alta complejidad y baja colaboración.

El 80% de los encuestados manifiesta que el apoyo de las tecnologías es relevante para el desarrollo de su trabajo.

4. Características de las personas que conforman la Unidad: la experiencia de las personas es la característica que más resaltan los encuestados (91.5%), siguiéndole la preparación académica (88.6%) y las habilidades para trabajar en equipo (82,9%)

5. Tipo de Liderazgo: no se evidencia un único estilo de Liderazgo en la unidad, aunque según los resultados el que predomina es el Estilo Participativo con 74.3% de favorabilidad. El 54% manifiesta que se da un estilo Descentralizado, el 34,3% un estilo autoritario y un 22.8% manifiesta que existe un estilo Permisivo.

6. Autonomía e innovación para nuevos proyectos: los nuevos proyectos en su mayoría corresponden a la iniciativa de la alta dirección (65,7%), iniciativa de los expertos (60%) y de los mandos medios (60%). Y por iniciativa de los colaboradores solo lo manifiesta el 48,6% de los encuestados, lo que indica que no es una práctica que este muy fuerte en la organización.

7. Importancia del conocimiento para la organización: según los encuestados el conocimiento que tiene la empresa es muy valioso y necesario (91,4%) sin embargo, solo el 65,7%

manifiesta que el conocimiento que posee el proceso y las personas que lo desarrollan es conocido por los directivos de la empresa; esto podría llevar a perder oportunidades de nuevos proyectos y desarrollos.

También se destaca en los resultados que las personas le dan más importancia y utilidad al conocimiento propio de las personas y sus experiencias (conocimiento tácito) que al conocimiento que está formalizado en documentos, normas y estructuras (conocimiento explícito). 80% y 71.4% respectivamente.

8. *Fuentes de conocimiento:* el 91,4% de los encuestados manifiestan que el conocimiento que necesitan en su proceso lo adquieren de la documentación y de la experiencia acumulada, y un 65,7% está de acuerdo en que los adquiere del dialogo interpersonal entre los trabajadores y las comunidades.

Sin embargo, al analizar los resultados sobre el conocimiento documentado en las bases de datos se encuentra que solo el 68,6% manifiesta encontrar allí información relevante, solo el 40% está de acuerdo en que existen allí estudios de casos con ejemplos de aprendizaje útil, y propuestas de modelos de actuación, y el 37,1% en que existen tipos de razonamientos basados en normas.

La actualización del conocimiento se da básicamente de tres formas según los resultados: personas concretas destinadas a ello (86.6%), cada persona busca como hacerlo (65,7%) y cara a cara con los colegas (68,6%)

El dialogo cara a cara entre individuos es el procedimiento que más se da para transmitir el conocimiento (71.4%), sin embargo, solo el 28,6% está de acuerdo en que las personas exteriorizan su conocimiento hacia los grupos y la organización. El 68,5% dicen estar de acuerdo en que las personas hacen suyo el conocimiento de la organización y de esta forma se enriquecen y el 57%

manifiesta que el conocimiento se transmite a través de documentos formales, encuentros, redes y cursos de formación.

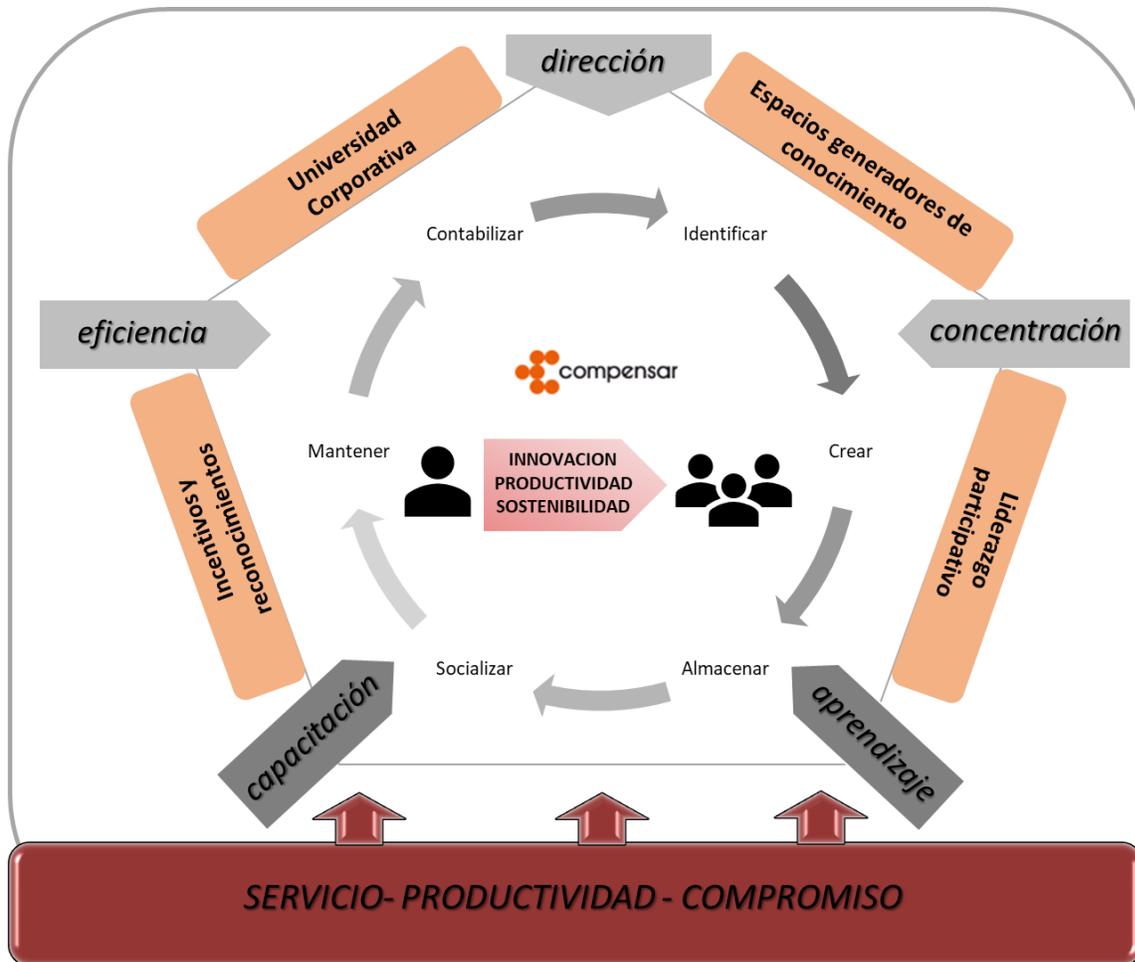
9. *Ciclo del conocimiento:* en cuanto al ciclo del conocimiento, se encuentra que existen cada una de las etapas, pero no de una forma clara y concreta para todas las personas, ya que menos de la mitad de los encuestados estuvieron de acuerdo con la existencia de cada una de ella, a excepción de la Creación de conocimiento en la cual el 68.6% estuvo de acuerdo en que hay creación de conocimiento con la participación de la organización y del colaborador con aprendizaje formal e informal. Para las otras etapas los resultados fueron: Almacenamiento 54.5%, Estructuración 42,8%, Distribución 48.5%, Mantenimiento 48,6% y Contabilizar 45,7%.

Conclusiones del diagnóstico:

- Las personas consideran que tienen conocimiento, preparación y experiencia, pero la compañía no la está aprovechando.
- Empresa altamente formalizada, con documentación y normas, sin embargo, parece que no son percibidas ni utilizadas por los colaboradores como fuente de aprendizaje
- El conocimiento y las experiencias no se comparten, no se socializa de una manera formal como parte de la cultura
- Aunque el 74.3 % dice que hay un estilo de liderazgo participativo, no es suficiente para aprovechar todo el conocimiento e ideas de las personas
- Existe mucho conocimiento tácito en la organización, pero no se evidencia un ciclo claro y concreto para convertirlo en explícito.

- Se evidencian diferentes configuraciones y fuerzas en la organización teniendo como referencia el modelo de H. Mintzberg, situación que puede beneficiar la Gestión del conocimiento
- La organización orientada al rendimiento y a perfeccionar programas existentes está perdiendo la oportunidad de tener procesos de aprendizaje para crear e innovar.

8. Propuesta Modelo Sistémico de la Gestión del Conocimiento



Gráfica 11.- Modelo sistémico gestión de conocimiento

Fuente: Visbal Alexandra, Robledo Victoria 2017.

Para efectos de la explicación del modelo, este se divide en cinco partes:

8.1 Parte 1

El modelo plantea la esencia de la Gestión del conocimiento en su parte central, donde se muestra que se parte del **Conocimiento Individual**, es decir, el que posee cada una de las personas que desarrollan los proceso y es convertido en **Conocimiento Colectivo** para estar al servicio de

la organización; transformación que dará como resultado una contribución al logro de los objetivos corporativos de innovación, productividad y sostenibilidad, haciendo el proceso más fluido, ágil y rentable y fortaleciendo las ventajas corporativas de la organización.

8.2 Parte 2

Dicho proceso de transformación se hace en seis fases que se explican a continuación (en el grafico es el ciclo que rodea la figura central):

Identificar el conocimiento: Se trata de elaborar el mapa de conocimiento de la unidad donde queden recopilados tres tipos de conocimiento (que conocimiento y quien lo tiene): Los conocimientos claves (los que apoyan la ventaja competitiva), los conocimientos necesarios para el diseño y desarrollo de nuevos activos (productos y servicios) y los conocimientos necesarios para el desarrollo de los procesos de la unidad (independiente de su carácter estratégico o no). Para identificar el conocimiento se sigue la siguiente metodología:

1. Radiografía de la unidad: análisis profundo de su estrategia, cultura, valores y describir en detalles cada uno de sus procesos.
2. Listado preliminar de conocimiento: cada proceso se detalla en tarea y para cada tarea se identifica el conocimiento necesario para llevarlo a cabo.
3. Revisión de los conocimientos con Expertos: para asegurar que el conocimiento allí recolectado es el preciso, no falta ni sobra ninguna. Los expertos consultados deben ser personas de la organización con alto conocimiento del funcionamiento de la unidad ya sea por su experiencia o por su posición directiva.

4. Generación del Mapa de conocimiento: listado de los conocimientos con su definición y clasificado por niveles si aplica.

Crear el conocimiento. Son todas las actividades y procesos encaminados a crear conocimiento individual y organizacional, no solo procesos de Formación formal sino también Formación informal, ya el aprendizaje de las personas se da solo un 10% en cursos formales y estructurados y un 90% en la interacción con las otras personas, siguiendo a los referentes, por autoaprendizaje y automotivación, por curiosidad, en la práctica y acción del nuevo conocimiento y cuando deben hacer frente a situaciones complejas (modelo de aprendizaje 70,20,10). Este aprendizaje debe ser Integral, es decir, que incluya tanto conocimientos necesarios para el desempeño de sus procesos, como el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes (comportamientos y actitudes propios de la organización).

En esta fase se está iniciando el proceso de transformar el conocimiento tácito al explícito.

Almacenar y el conocimiento. El conocimiento creado para poderlo transmitir, socializar, y realimentar de una forma sencilla y sin necesidad de recurrir a las personas que lo originaron, es necesario almacenarlo y estructurarlo adecuadamente; preferiblemente en medios tecnológicos para lograr mayor efectividad en la búsqueda y actualización.

Se debe tener en cuenta que sea comprensible y accesible para todos los actuales y futuros usuarios de dicho conocimiento.

Para almacenar el conocimiento de una manera efectiva se debe tener en cuenta la utilidad del mismo, por ejemplo: para resolver situaciones (buenas prácticas), para identificar expertos en un

tema (páginas amarillas), para identificar donde puedo encontrar la información que busco (fuentes de información), etc.

Socializar el conocimiento. Se trata de poner el conocimiento almacenado y estructurado al servicio de toda la organización para que las personas puedan acceder a él y lo puedan consultar, completar, matizar, modificar, etc. con su propio conocimiento, de tal forma, que lo intercambien y lo compartan, continuando así el ciclo de Crear nuevo conocimiento para la Unidad.

Esta fase es clave en el proceso, pues es en ella donde realmente se pasa de un conocimiento individual a un conocimiento colectivo, sin embargo, para que funcione se recomienda tener planes de incentivos y reconocimientos a los empleados ya que sin su participación todo el ciclo moriría allí. No olvidemos que los individuos son reticentes al momento de compartir información, no comparten fácilmente su conocimiento por los miedos y temores por el paradigma de pasar de ser imprescindibles a prescindibles al no tener el poder por la información.

Mantener el conocimiento. Se refiere a mantener vigente y actualizado el conocimiento almacenado para que cumpla su función de contribuir al desarrollo, crecimiento y sostenibilidad del negocio. Es responsabilidad de todos los empleados, pues una vez se ponga en marcha el ciclo, el mantenimiento es el resultado natural del mismo, y fruto de la socialización y creación de nuevo conocimiento.

Ahora bien, el mantenimiento de los sistemas y herramientas implementadas en la fase de almacenamiento es responsabilidad de las unidades funcionales correspondientes.

Contabilizar el conocimiento. Se trata de valorar la contribución que hace el conocimiento de la empresa al aumento el valor de la misma y permite medir la efectividad del ciclo del

conocimiento, el cual se cierra en esta fase, sin embargo, es un ciclo continuo que nunca termina si la empresa construye la cultura de gestionar el conocimiento.

La empresa o unidad debe identificar los indicadores más apropiados para medir el aporte del conocimiento a sus resultados.

8.3 Parte 3

En la parte externa del Modelo se encuentran las estrategias necesarias para la efectividad del ciclo, se explican a continuación:

Universidad Corporativa. La Universidad corporativa tiene como objetivo principal desarrollar y cuidar el conocimiento que se necesita para darle crecimiento y sostenibilidad al negocio, por lo tanto, es clave en el modelo que se plantea.

La universidad además de enfocarse en programas formales y estructurados (10) también debe hacerlo en el desarrollo de diferentes metodologías y estrategias de exposición (20) y de experiencia (70) que complementen el aprendizaje. Se plantean entonces las siguientes prácticas para que la universidad implemente el modelo de aprendizaje 70-20-10:

- *Dupla de conocimiento:* para la inducción de un colaborador nuevo asignarle un experto, de esta manera se convierte un conocimiento tácito a uno explícito.
- *Foros con expertos:* foros sobre un tema en particular donde los expertos puedan compartir sus experiencias y/o lecciones aprendidas de un proyecto. También foros en los cuales las personas que participen en Convenciones o Seminarios externos compartan los nuevos conocimientos con las otras personas.

- *Equipos de proyectos*: conformar equipos inter disciplinarios e inter áreas para el desarrollo de un proyecto particular.

Espacios generadores de conocimiento. Son herramientas y prácticas con las cuales se puede crear conocimiento y socializarlo:

- *Comunidades de práctica*: foros donde se comparta conocimientos y experiencias entre las personas interesadas e involucradas con un tema en particular. Se puede hacer virtual o presencial.
- *Sistema de lecciones aprendidas*: sistema que tiene como objetivo proporcionar información sobre experiencias pasadas que les sirva para tener elementos de juicio al momento de tomar una decisión y resolver situaciones similares.
- *Preguntas frecuentes*: son guiones de preguntas y respuestas sobre un tema o situación específica que permita a las personas resolver sus dudas y/o brindar la respuesta correcta a sus clientes.
- *Páginas amarillas*: herramienta donde se recopila la relación de personas expertas de cada tema, a las cuales se puede acceder para consultar en caso de que la información obtenida en las otras herramientas sea insuficiente para el usuario.
- *Fuentes de información*: herramienta que recoge la información de los lugares donde se pudiera acceder a información adicional sobre lo consultado.
- *Tesoro*: glosario o diccionario especializado de términos del negocio o de la unidad.

Liderazgo participativo. El estilo de Liderazgo más apropiado para facilitar el proceso de gestión del conocimiento es el Liderazgo participativo, pues este está enfocado en valorar el

conocimiento, los aportes y las ideas de los individuos, generando espacios donde ellos puedan proponer y participar en las decisiones. Genera un ambiente de confianza y colaboración que sirve como terreno fértil para compartir información y experiencias construyendo así conocimiento colectivo, y siendo él un Líder ejemplo en compartir su conocimiento con su equipo y sus colegas.

Es de anotar, que en una organización como Compensar, el Liderazgo participativo se da en su justa medida, pues habrá algunas decisiones en las que no se podrá ser democráticamente y tendrán que ser tomadas por la alta dirección.

Incentivos y Reconocimientos. Socializar y mantener el conocimiento es netamente una actividad colaborativa, lo que exige que cada persona este motivada e interesada en hacerlo. Por lo tanto, contar con incentivos y reconocimientos para quienes lo hagan apalanca de una manera importante el movimiento del ciclo.

Se proponen las siguientes prácticas:

- Incluir la participación en los sistemas de gestión del conocimiento en los objetivos anuales del empleado, ejemplo: participar activamente en una Comunidad de práctica.
- Dar recompensas a los empleados que más participen en los sistemas de gestión del conocimiento definidos en su unidad y hacer divulgación de estos en los medios de comunicación interna. Ejemplo: mensualmente premiar a la persona que más actividad tuvo en el sistema de Lecciones aprendidas.
- Integrar la participación en los sistemas de gestión del conocimiento a los planes de carrera definidos.

8.4 Parte 4

Esta parte hace referencia a las cinco fuerzas que hay en los extremos del modelo. Son las cinco fuerzas que deberán estar presentes, tal vez en algunos momentos una con mayor intensidad que otra según la situación del entorno y el momento histórico de la organización, pero sin desaparecer las demás, para lograr el equilibrio y la configuración adecuada evitando que una sola predomine y contamine todo el sistema. (Modelo de H. Mintzberg)

La fuerza de la Dirección para la configuración Empresarial en la cual hay un Líder y una autoridad diciendo y orientando el equipo hacia un único objetivo. La fuerza de la Concentración para la configuración Diversificada, la que indica autonomía para las unidades de gestión y solo responden por controles de rendimiento. La fuerza de la Eficiencia para la configuración Maquinal la que asegura la existencia de orden, normas y controles necesarios para los resultados de la organización.

Las últimas dos fuerzas; capacitación y aprendizaje, son las más importantes para el modelo planteado, pues la fuerza de la capacitación para la configuración profesional es en la cual se da autonomía a los profesionales expertos para desarrollar su trabajo y el Aprendizaje para la configuración de Innovación es con la cual se logra el aprendizaje colectivo para desarrollar innovaciones, objetivo final del desarrollo del modelo Sistémico de la Gestión del conocimiento.

8.5 Parte 5

Finalmente, el modelo sistémico de la gestión del conocimiento tiene como plataforma fundamental los valores de la organización, los cuales son el motor permanente y la guía para todos los comportamientos, actitudes y decisiones que presenten en el desarrollo del mismo.

9 Fases de Implementación

Para la implementación del modelo de gestión de conocimiento, se tomará la estructura metodológica de proyectos enmarcada en el diagnóstico, la formulación y el desarrollo del modelo, la cual permitirá establecer los recursos, las etapas, los procesos, las actividades y responsables que se requieren en cada una de sus etapas para la unidad de Deportes.

Por lo tanto, es importante tipificar el proyecto de la implementación según las variables que lo componen y los alcances que tendrá para la organización y la unidad de Deportes.

Compensar así:



Gráfica 12.- Tipificación modelo de implementación

Fuente: Visbal Alexandra, Robledo Victoria 2017.

La implementación cuenta con un ciclo de vida y componentes dentro de cada una de las etapas, que aseguran la correcta implementación del modelo sistémico de conocimiento y una duración en el tiempo:



Gráfica 13.-Etapas modelo de implementación

Fuente: Visbal Alexandra, Robledo Victoria 2017.

Para la implementación de las etapas es necesario tener en cuenta el modelo sistémico de gestión de conocimiento, sus componentes y el ciclo del conocimiento antes mencionado.

9.1 Gestación

En esta etapa se requiere conocer la situación actual de la unidad de Deportes en cuanto a la gestión del conocimiento y las posibles alternativas de intervención.

- Identificar la idea inicial.
- Identificar las necesidades del negocio.

- Recopilar la información.
- Planteamiento de alternativas.
- Diagnostico.
- Factibilidad.

9.2 Planeación y programación

En esta etapa se plantea la implementaran de las etapas del ciclo de conocimiento y las características estratégicas que lo componen.

- Diseño detallado del proyecto.
- Contenidos, recursos, actividades y tareas.
- Estándares de calidad.
- Tiempos.
- Presupuesto.
- Procedimientos.
- Políticas.

9.3 Ejecución y control

Durante la etapa de implantación se busca la generación del conocimiento desde el conocimiento tácito al conocimiento explícito y por último la externalización del mismo en la unidad de Deportes como herramienta de innovación.

- Materialización del proyecto.
- Gestión de recursos.
- Cronograma de ejecución.
- Sistema de control, información y comunicación.

- Resolución de novedades.
- Dirección y monitoreo.

9.4 Terminación y evaluación

En esta última etapa se espera establecer equipos, herramientas y modelos de buenas prácticas que aseguren la continuidad del modelo y una mejora continua del mismo.

- Evaluación.
- Producto e impacto.
- Cierre del ciclo.
- Asimilación y documentación de la experiencia.
- Redirección de los recursos.
- Retroalimentación.
- Reinicio de otro ciclo.

Conclusiones

- ✓ La gestión del conocimiento le permitirá al proceso de Deportes de Compensar ser más productivos e innovadores y por lo tanto más competitivos en los mercados abiertos.
- ✓ Identificar las características de la estructura de (Mintzberg) permitirá establecer las palancas estratégicas que requiere la unidad de Deportes de Compensar según la situación y contexto para obtener los resultados esperados en la estrategia Corporativa.
- ✓ El modelo de gestión de conocimiento que adopte la unidad de deportes deberá articularse a los indicadores organizacionales para asegurar la contribución de este en los resultados del negocio.
- ✓ Si bien, Compensar cuenta con una Universidad Corporativa es importante un rol más activo y visible frente a la gestión del conocimiento.
- ✓ La “Economía naranja” es la puesta más clara de la gestión de conocimiento, por lo tanto, la unidad de Deportes tiene una oportunidad de desarrollo y crecimiento, si logra establecer y madurar un modelo de gestión de conocimiento en el marco de dicha economía y como una fuente de innovación.
- ✓ El modelo sistémico de gestión de conocimiento aportado por este trabajo a la unidad de negocio de Deportes contribuirá en la gestión adecuada del conocimiento tácito e individual y lo llevará hacia el conocimiento explícito y colectivo, convirtiéndose en un referente en la organización.

- ✓ Con la implementación del modelo sistémico del conocimiento los colaboradores tendrán una participación más activa en el ciclo del conocimiento, sintiéndose empoderados, comprometidos e involucrados en los resultados organizacionales.
- ✓ Con este modelo sistémico de gestión de conocimiento una organización podrá tener una ruta clara en la gestión del conocimiento organizacional.
- ✓ Una organización que conoce y reconoce su conocimiento, sabe cuáles son sus palancas estratégicas y su valor en el mercado.
- ✓ Al inicio de este trabajo nos formulamos una pregunta orientadora que hoy podemos contestar después del estudio realizado; las organizaciones pierden el conocimiento pues no se tiene claridad qué tipo de conocimiento se tiene, como se gestiona, quien pose este conocimiento, como se articula a la estrategia corporativa y que fuerzas se están priorizando en la organización en el cumplimiento de las metas de los negocios.

Referencias

Mintzbers, Henry (1983). *Libro Structure in Fives: Designing*, New York. Longman Higher Educación.

Senge, Peter (2005). *Libro La Quinta Disciplina*. Barcelona (España), Ediciones Juan Granica, S.A.

Platón (1986) *Filósofo griego seguidor de Sócrates y maestro de Aristóteles*. Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Platon>

Platón (1986). *La República*. Libro VI. Edición Gabriel Silva Rincón – Santa Fe de Bogotá: Panamericana, Editorial 1997 tomada de la traducción de José Tomás y García, reimpresa en Madrid en 1986. p. 127

Parménides de Elea (490a.C.) Filósofo griego. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Parm%C3%A9nides_de_Elea

Aristóteles (335 a.C.). *Filósofo, lógico y científico de la Antigua Grecia*. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Arist%C3%B3teles>

Isaac Newton (1687). *Físico, filósofo, teólogo, inventor, alquimista y matemático inglés*. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Isaac_Newwton

René Descartes (1648). *Filósofo, matemático y físico francés*. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Rene_Descartes

Immanuel Kant; (1764). Filósofo prusiano. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Immanuel_Kant

Arquímedes de Siracusa. *Matemático griego, físico, ingeniero, inventor y astrónomo*. Disponible en <https://es.wikiquote.org/wiki/Arquimedes>

Senge, Peter M. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, 2da. Edición, Granica

Garvin David. (2000). *Crear una organización que aprende. En: Gestión del Conocimiento*. Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España

Garnerd, Howard. (1985) *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*. Editorial Pailos. Buenos Aires – Barcelona - México

Mintzberg, Henry. (1991) *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España

Drucker, Peter F. (2000) *Llega una nueva organización a la empresa. Harvard Business Review. Gestión del conocimiento*. Ediciones Deusto. España

Nonaka, Ikujiro (1991), *La empresa creadora de conocimiento*, Harvard Business Review. Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto. España

Quinn, James Brian. Anderson, Philip & Finkelstein, Sydney (2000) *La Gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores*. Harvard Business Review. Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto. España

Manuel Riesco González (1998). *Modelo KPMG*. Disponible en (http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_modelo_kpmg_consulting_tejedor_y_aguirre_1998.html)

Riesco, González Manuel (2006.) *El negocio es el conocimiento*. Madrid – Buenos Aires – México, Ediciones Díaz de Santos.

Arregui, García-Tapial Joaquín (2002) *Gestión del conocimiento y empresa*. España, Colección EOI Empresa.

Anexos

**Anexo 1. Encuesta Utilizada
CUESTIONARIO “MIS” RED**

Fuente: Manuel Riesco González, el negocio es el conocimiento.

Nombre de la empresa: _____

Proceso al que pertenece: _____

Programa: _____

Fecha: _____

El siguiente cuestionario pretende conocer algunos aspectos sobre la Gestión del Conocimiento en la unidad de Deportes. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Por esto, le agradecemos responda de manera individual y objetiva.

Valore las situaciones planteadas de 0 a 3, en función de su menor o mayor conformidad con las respuestas y / o el grado de presencia de la cualidad evaluada:

- 0: No tengo la información para responder la pregunta/ no entiendo la pregunta
- 1: No estoy de acuerdo. Esa cualidad no existe o se da en grado mínimo.
- 2: Estoy poco de acuerdo. Esa cualidad es poco frecuente.
- 3: Estoy bastante de acuerdo. Esa cualidad existe en muy alto grado.
- 4: Estoy muy de acuerdo. Esa cualidad existe e muy alto grado.

Importante: se califican todas las opciones en todas las preguntas.

Los resultados son confidenciales, solo se utilizarán con fines académicos.

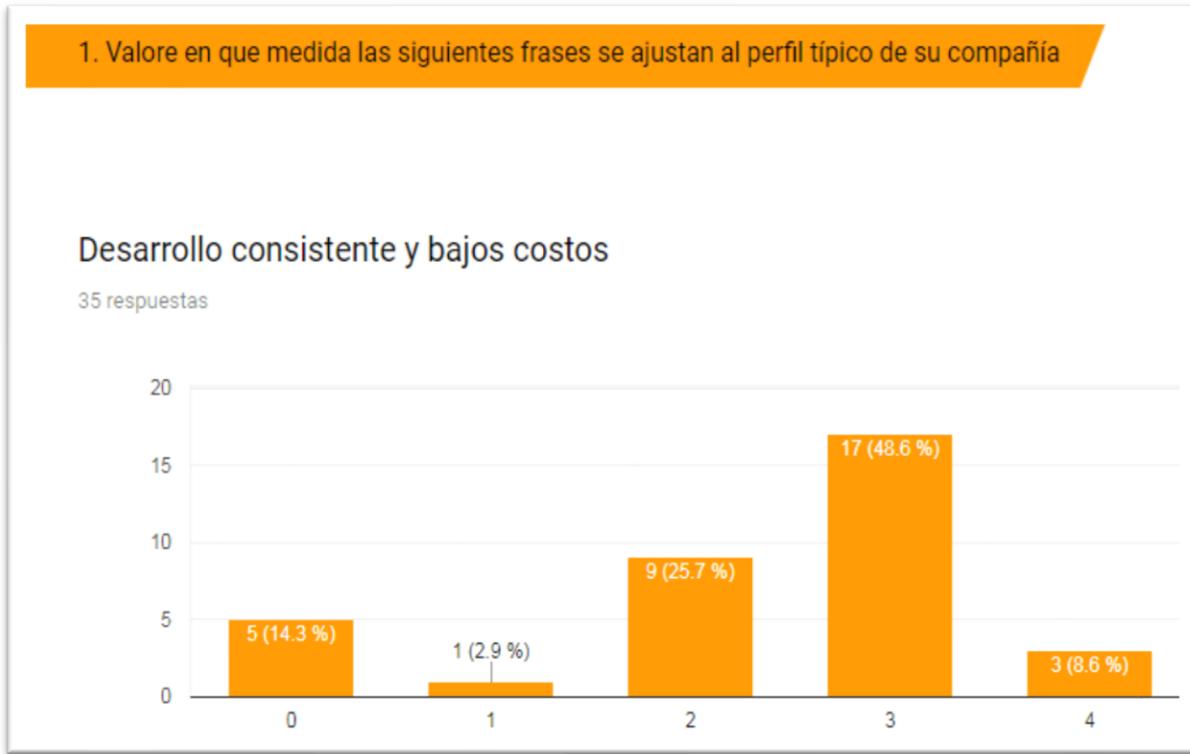
MUCHAS GRACIAS

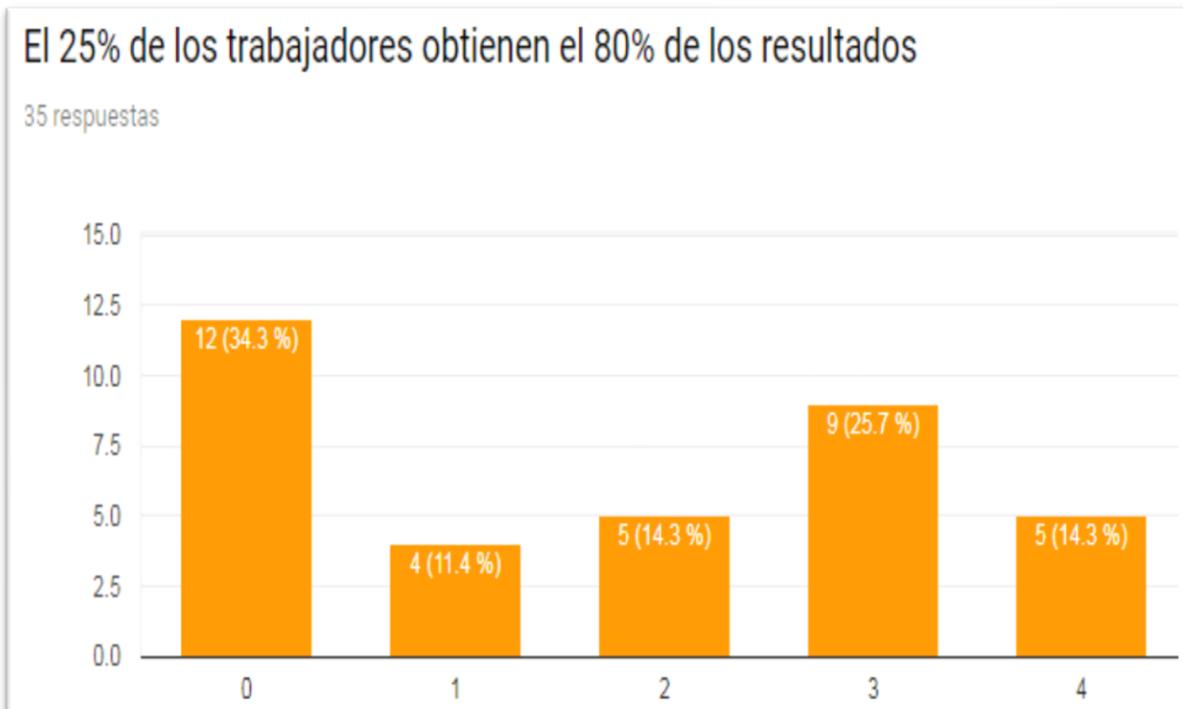
INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA:			
Señale con una "X" según su situación:			
EDAD	Menor de 25 años		
	Entre 25 y 35 años		
	Entre 35 y 50 años		
	Más de 50 años		
NIVEL EDUCATIVO	Bachiller		
	Técnico		
	Tecnólogo		
	Profesional		
	Posgrado		
TIEMPO EN LA EMPRESA	Entre 0 y 5 años		
	Entre 5 y 10 años		
	Más de 10 años		
GÉNERO	Masculino		
	Femenino		
CARGO	Administrativo		
	Docente		

8. Los procedimientos habituales para transmitir conocimiento dentro de su Proceso son:					
a. El diálogo cara a cara entre individuos	0	1	2	3	4
b. Las personas concretas exteriorizan su conocimiento hacia los grupos y la organización	0	1	2	3	4
c. Los individuos hacen suyo el conocimiento de la organización y de esta forma se enriquecen	0	1	2	3	4
d. El conocimiento fluye a través de documentos formales, encuentros, redes informáticas, cursos de formación, etc.	0	1	2	3	4
9. Estime el nivel de conocimiento valioso y necesario que tiene su empresa y sus colaboradores	0	1	2	3	4
10. El conocimiento que posee su Proceso y las competencias de sus colaboradores son conocidos por los directivos (Coordinador , Administradores y Gestores)	0	1	2	3	4
11. Que tan importante y util cree usted que es el conocimiento propio de los individuos y sus experiencias para el Proceso de Deportes:	0	1	2	3	4
12. Que tan importante y util cree usted que es el conocimiento que esta formalizado en documentos, normas y estructuras para el proceso de Deportes	0	1	2	3	4
13. El apoyo de las tecnologías de la información es relevante para el desarrollo de su trabajo	0	1	2	3	4
14. Opine sobre las cualidades que tienen sus compañeros de trabajo					
a. Preparación académica	0	1	2	3	4
b. Habilidades para el trabajo en equipo	0	1	2	3	4
c. Compromiso con la empresa	0	1	2	3	4
d. Sociabilidad	0	1	2	3	4
e. Experiencia	0	1	2	3	4
f. Creatividad	0	1	2	3	4
15. El estilo de Liderazgo usado en su Proceso es:					
a. Autoritario. Basado en la autoridad , ordenes y control del Lider hacia su equipo, con poca o ninguna participacion y flexibilidad	0	1	2	3	4
b. Permisivo. El lider toma decisiones con rapidez, en casos influenciadas por sus emociones y sentimientos. Es accesible y muy flexible.	0	1	2	3	4
c. Participativo. El lider genera espacios para el intercambio de ideas entre los integrantes del equipo para tomar la mejor decision. Esta basado en la escucha y el respeto por las opiniones de los demas.	0	1	2	3	4
d. Descentralizado. Parte significativa del poder para tomar decisiones la tienen los niveles intermedios e inferiores de la jerarquia. Funciona con equipos empoderados que tienen objetivos claros por los cuales deben rendir cuentas.	0	1	2	3	4
16. El tipo de estructura que mejor define a su empresa es:					
a. Empresarial: Se tiene poco "Staff" o ninguno, una ligera división de la mano de obra y una pequeña jerarquía directiva	0	1	2	3	4
b. Maquinal: Tareas altamente especializadas de rutina y comunicación muy formalizada por toda la organización; unidades operativas de gran tamaño; poder para tomar decisiones centralizada y una estructura administrativa compleja	0	1	2	3	4
c. Profesional: Organización burocrática, su trabajo es complejo, tiene que ser realizado y controlado por profesionales, y sus habilidades se pueden perfeccionar por medio de programas operativos normalizados	0	1	2	3	4
d. Diversificada: Conjunto de unidades semiautónomas acopladas por una estructura administrativa central	0	1	2	3	4
e. Innovadora: Estructura altamente orgánica con poca formalización del comportamiento, trabajo especializado en una preparación experta, una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales, pequeños equipos de proyectos, romper patrones establecidos	0	1	2	3	4
17. Dicha estructura, ¿Es adecuada al tipo de empresa y los objetivos que persigue?	0	1	2	3	4

18. Valore los factores por los cuales su empresa se destaca por hacerlo muy bien y por ende se diferencia de la competencia					
a. Activos intangibles o Capital Intelectual	0	1	2	3	4
b. Productos	0	1	2	3	4
c. Servicio al cliente	0	1	2	3	4
d. Marketing	0	1	2	3	4
e. Ingeniería racional de procesos	0	1	2	3	4
f. Capital financiero	0	1	2	3	4
g. Tecnologías de información y Comunicaciones	0	1	2	3	4
i. Recursos físicos	0	1	2	3	4
j. Otros	0	1	2	3	4
Cuáles:					
19. Su organización esta orientada a:					
a. Rendimiento	0	1	2	3	4
b. Resolución de problemas	0	1	2	3	4
c. Perfeccionar los programas existentes	0	1	2	3	4
d. Inventar nuevos programas	0	1	2	3	4
20. En su proceso existen practicas o actividades relacionadas con :					
a. Creacion de conocimiento clave para el desarrollo del negocio con la participacion activa de la empresa y del colaborador (aprendizaje formal e informal)	0	1	2	3	4
b. Almacenamiento del conocimiento en bases de datos	0	1	2	3	4
c. Estructuracion del conocimiento en Paginas Amarillas de Expertos, Portales de conocimiento, Comunidades de practica , diccionarios especializados , simuladores, intranet, etc	0	1	2	3	4
d. Distribucion del conocimiento a personal interno, proveedores, y clientes según la pertinencia	0	1	2	3	4
h. Realizar mantenimiento del conocimiento para asegurar su actualizacion . (Con procesos educativos como aprendizaje en el puesto de trabajo y Universidad corporativa y / o tecnologicos)	0	1	2	3	4
i. Contabilizar la contribucion del conocimiento en el negocio a traves de indicadores de activos intangibles	0	1	2	3	4
21. Existen en su organización los siguientes puestos de trabajo					
a. Especialistas en Gestión del Conocimiento	SI	NO			
b. Director de Gestión del Conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
c. Gestores de proyectos de Gestión del Conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Anexo 2. Graficas de Resultados de la Encuesta

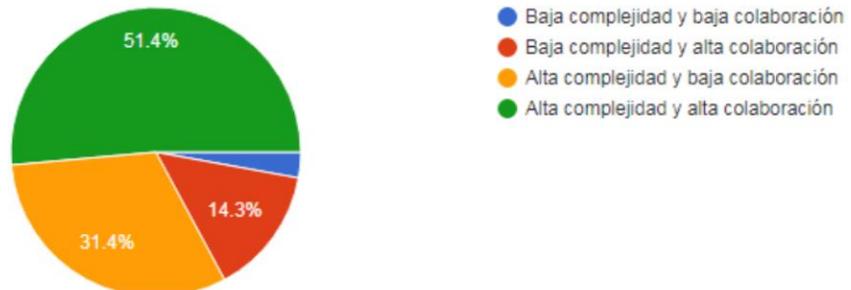




2. El trabajo en una empresa puede caracterizarse por el grado de complejidad y la necesidad de colaboración con los compañeros.

De las siguientes opciones, valore aquella que mejor describe el tipo de trabajo que usted realiza

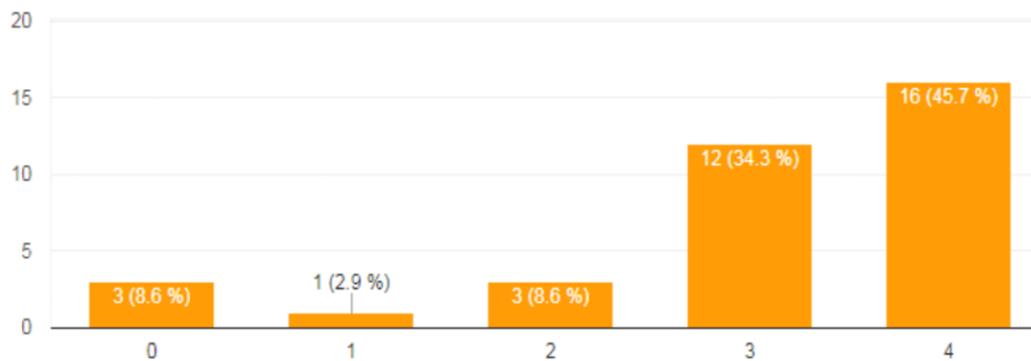
35 respuestas

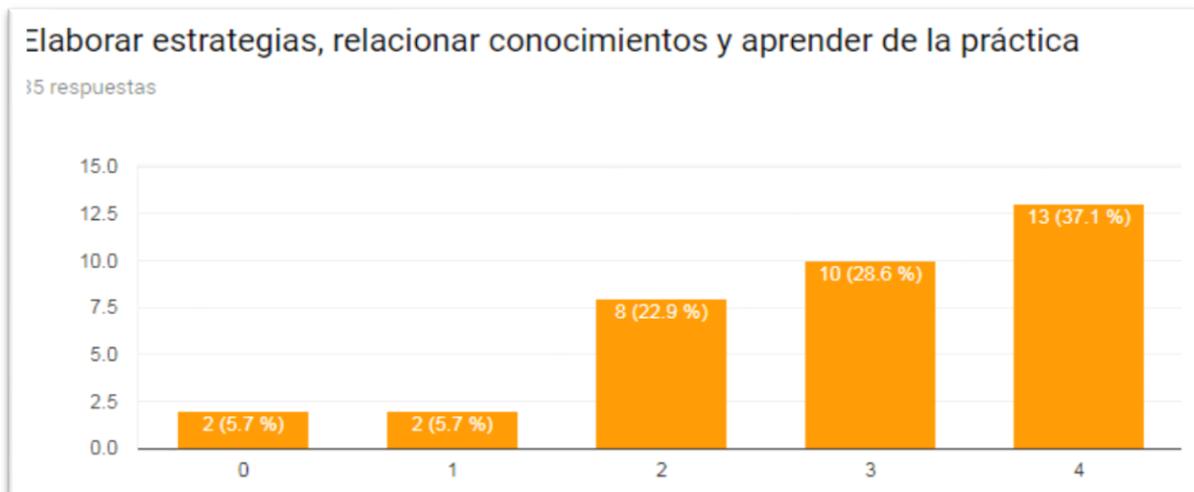
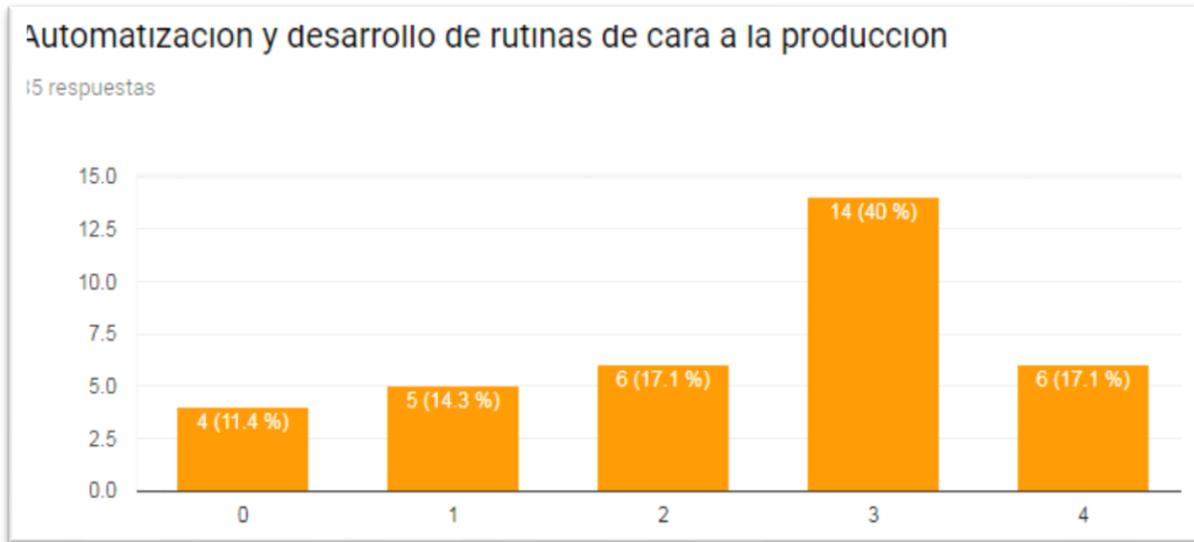


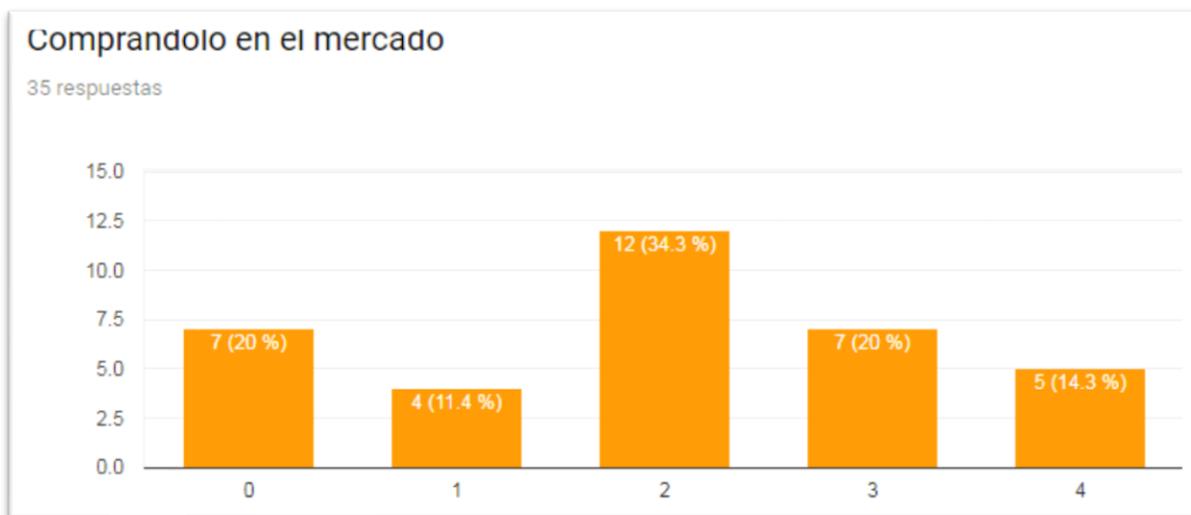
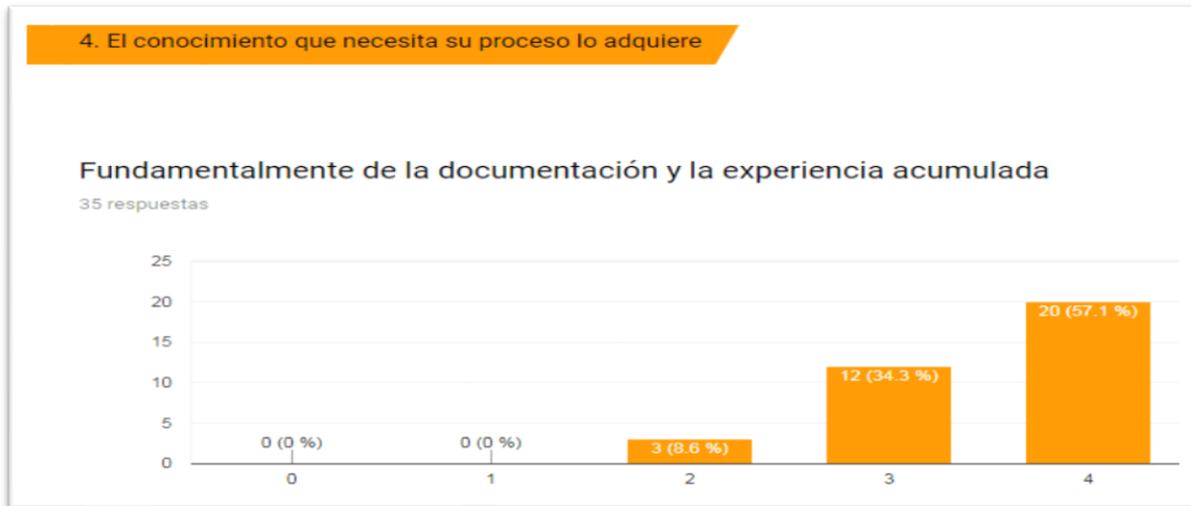
3. El tipo de trabajo que usted realiza es:

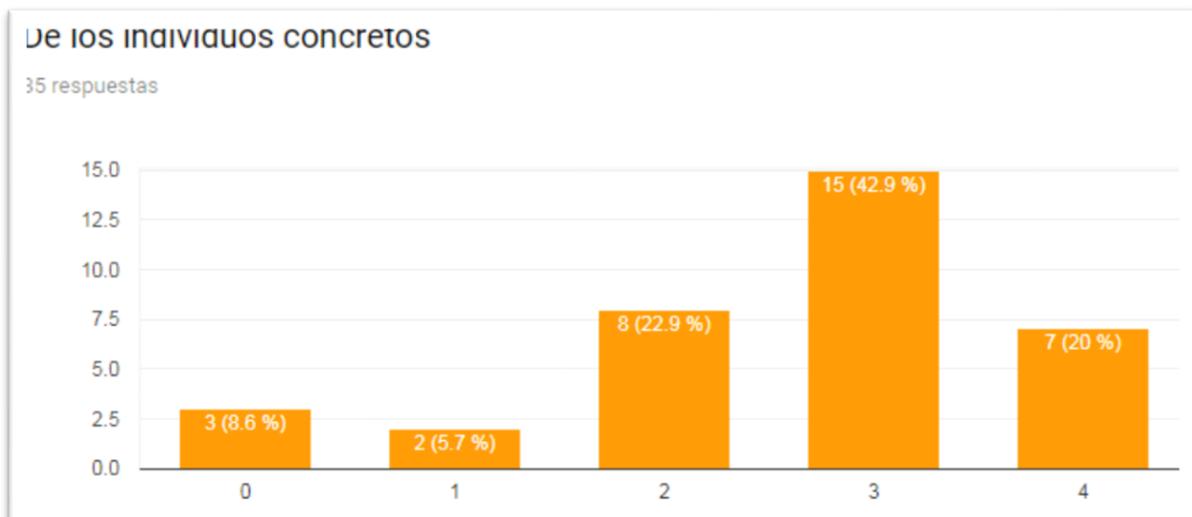
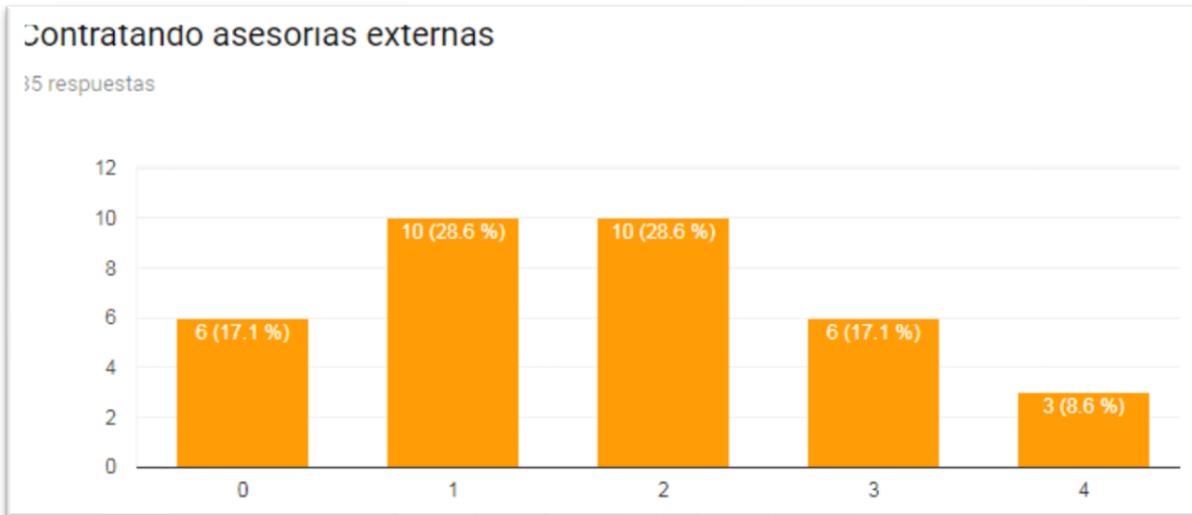
Integrar procesos, equipos y compartir experiencias

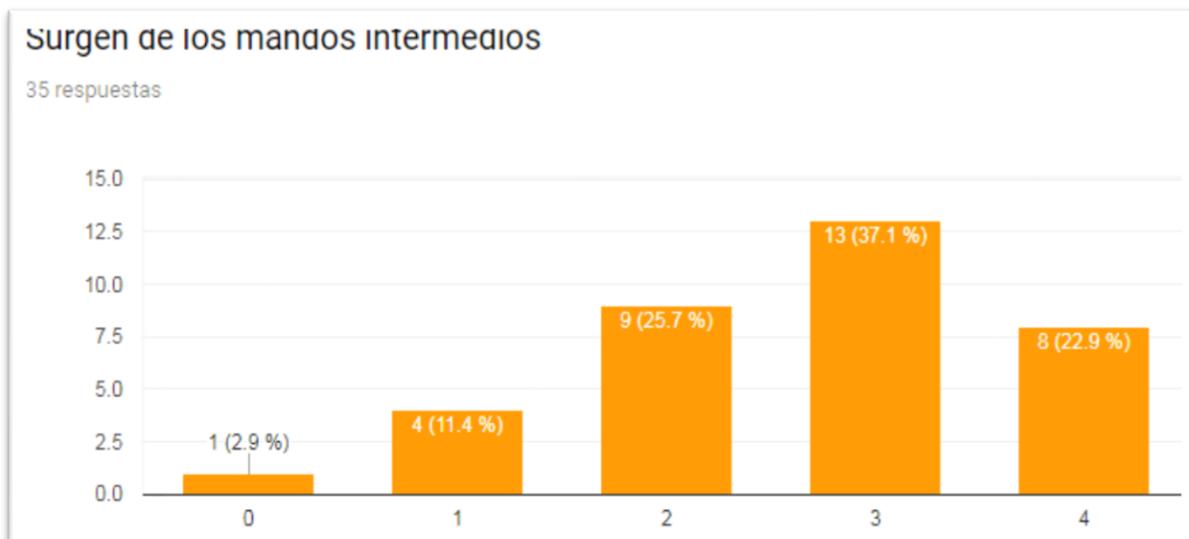
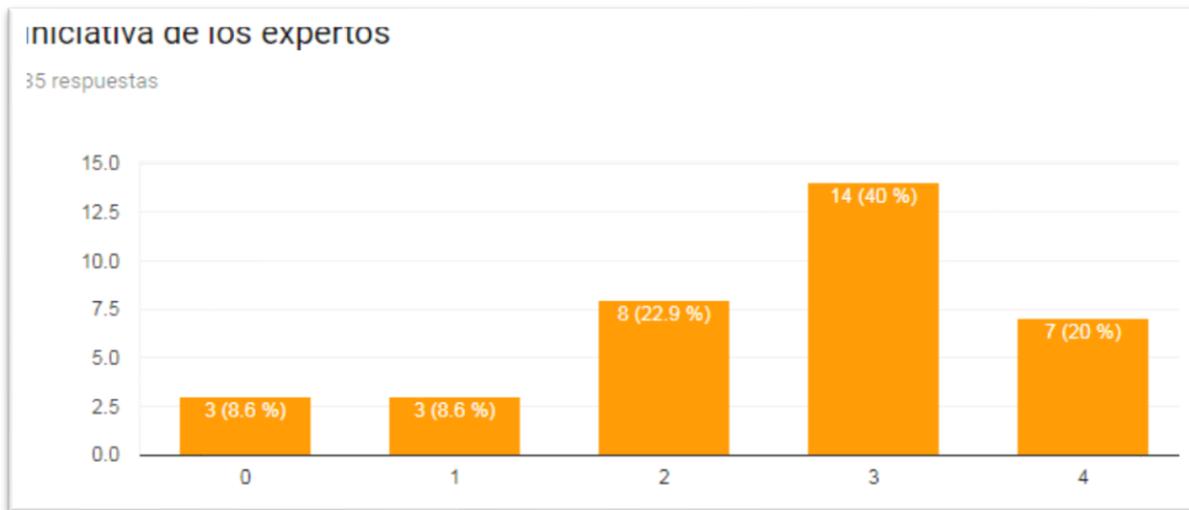
35 respuestas

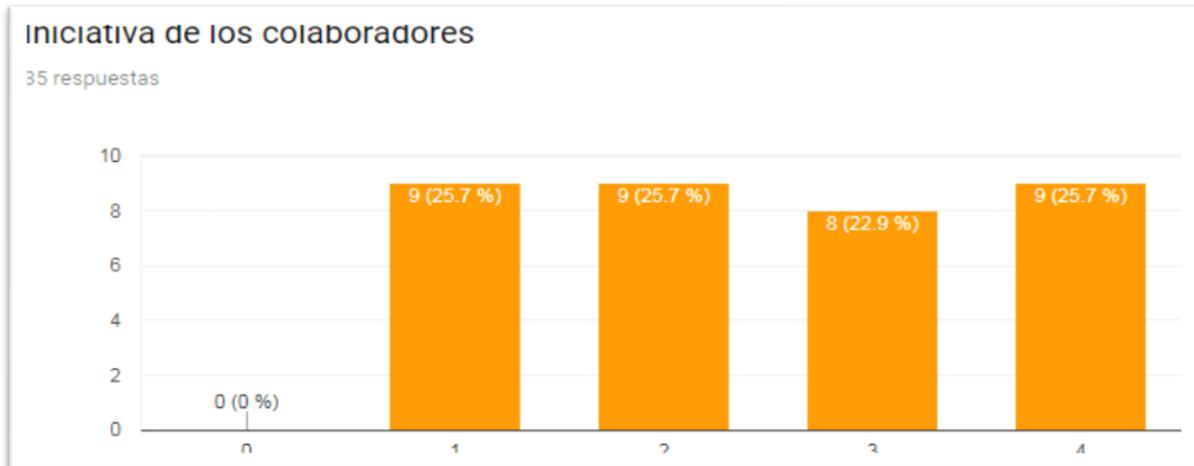




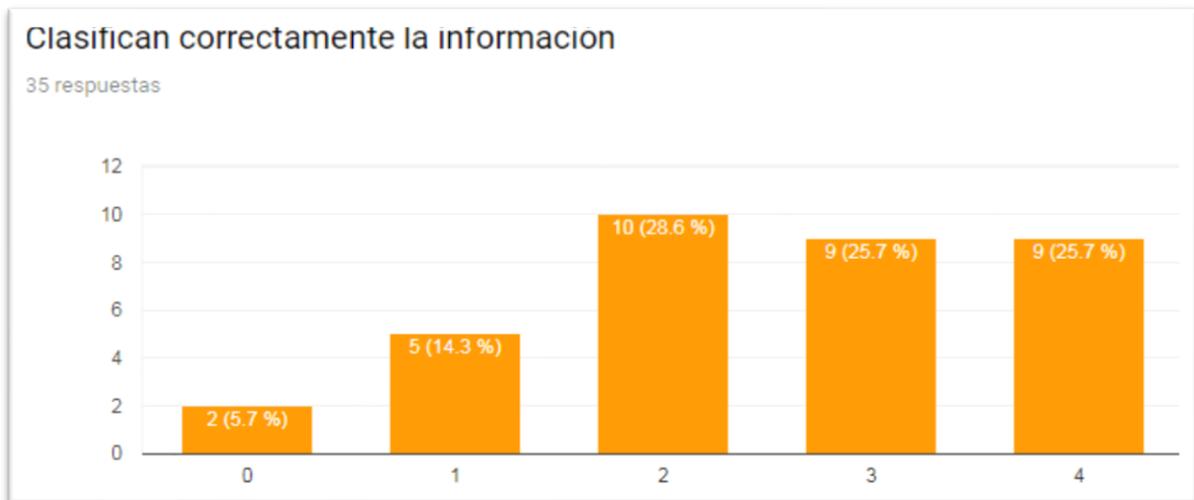
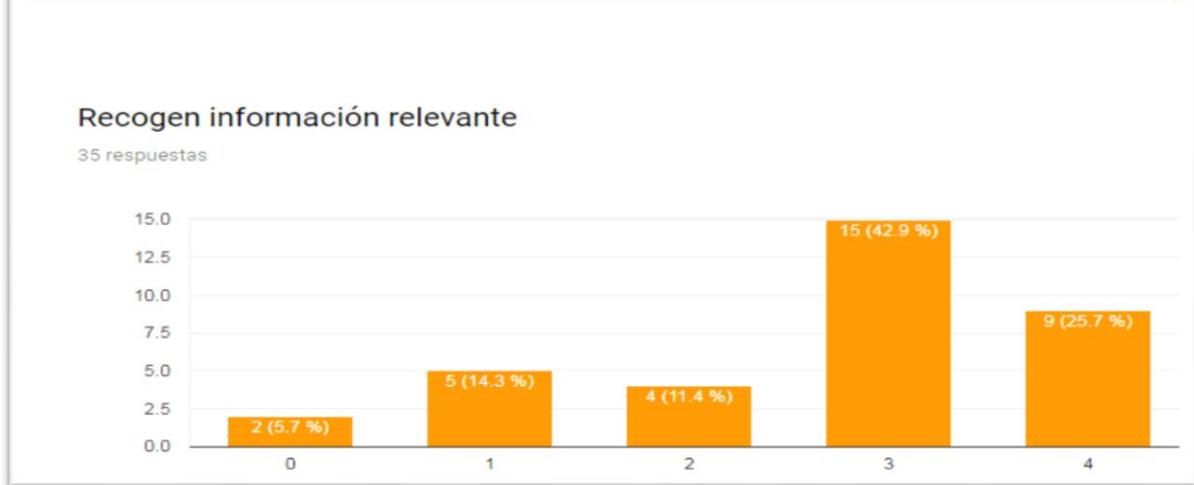


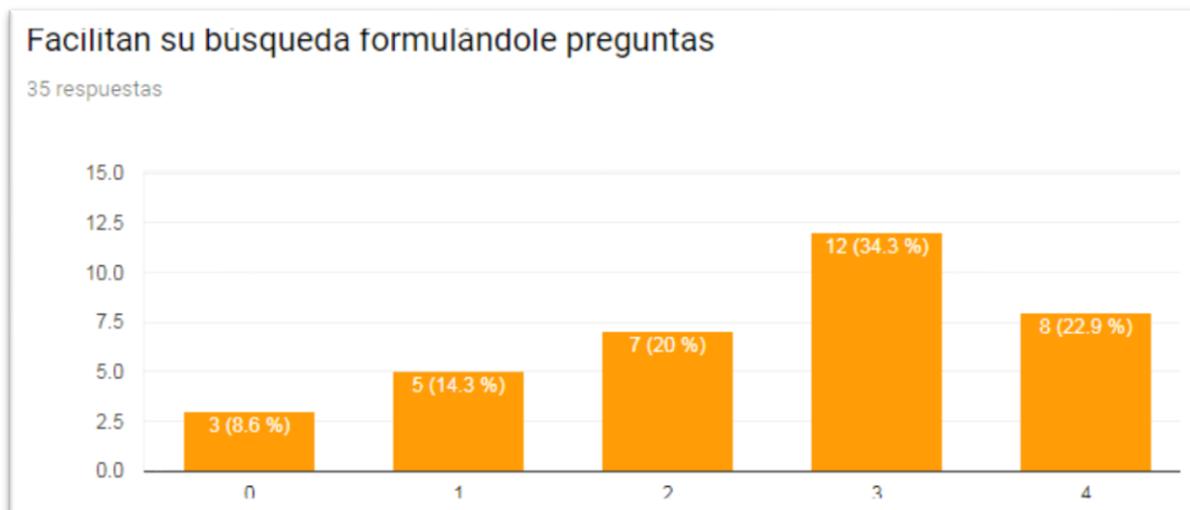
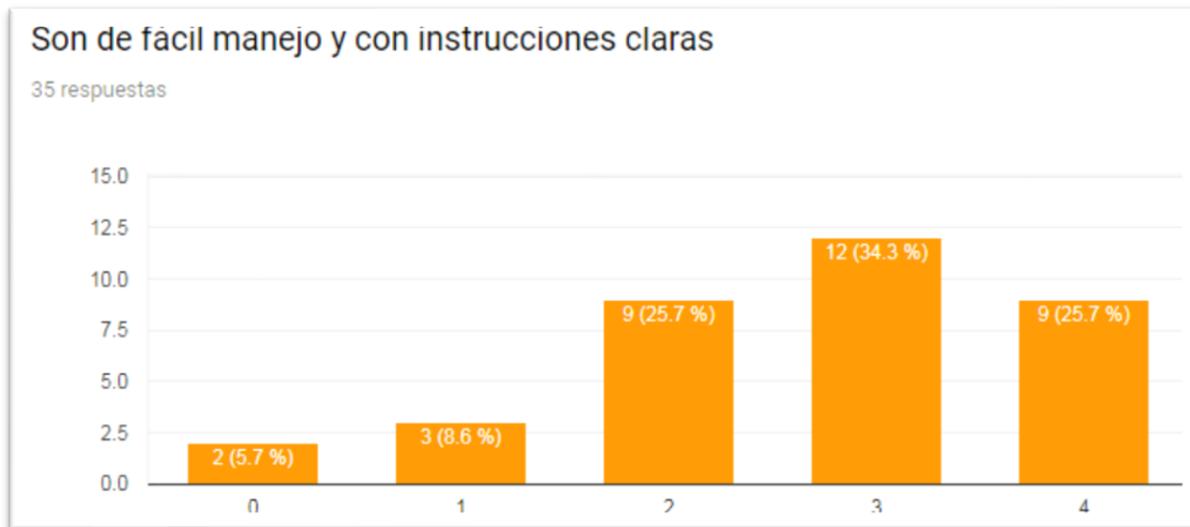
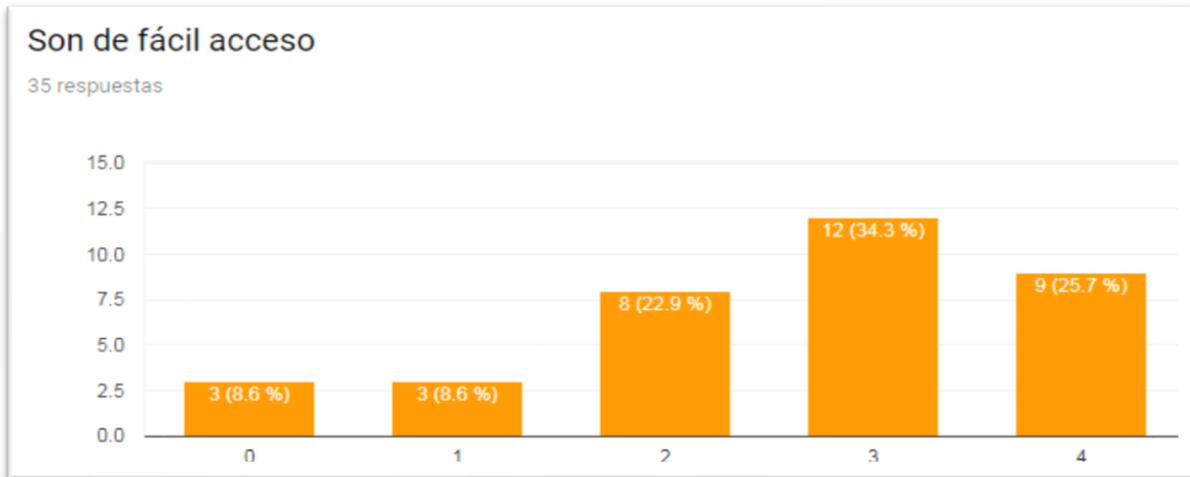


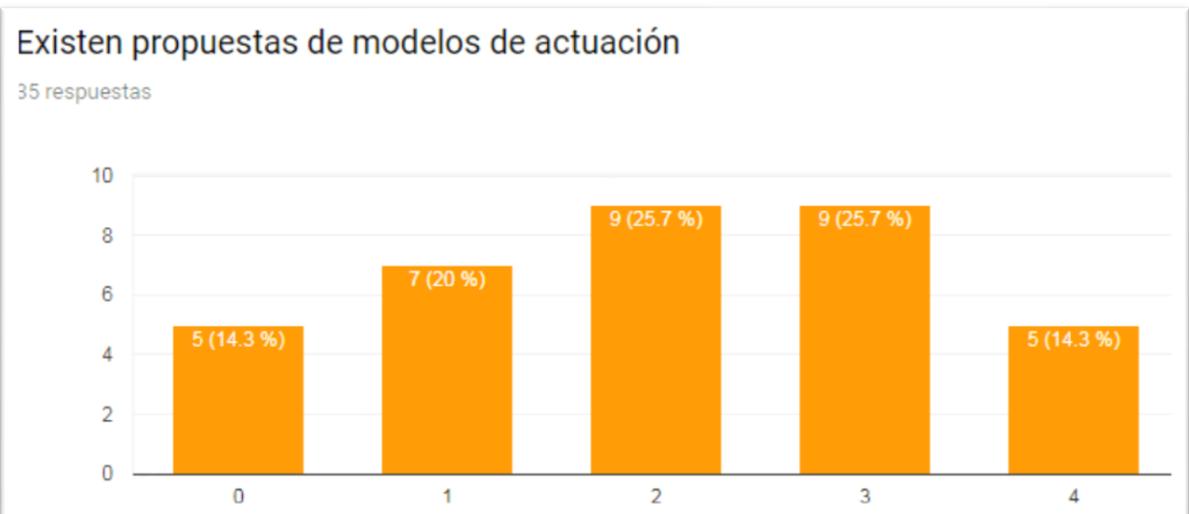
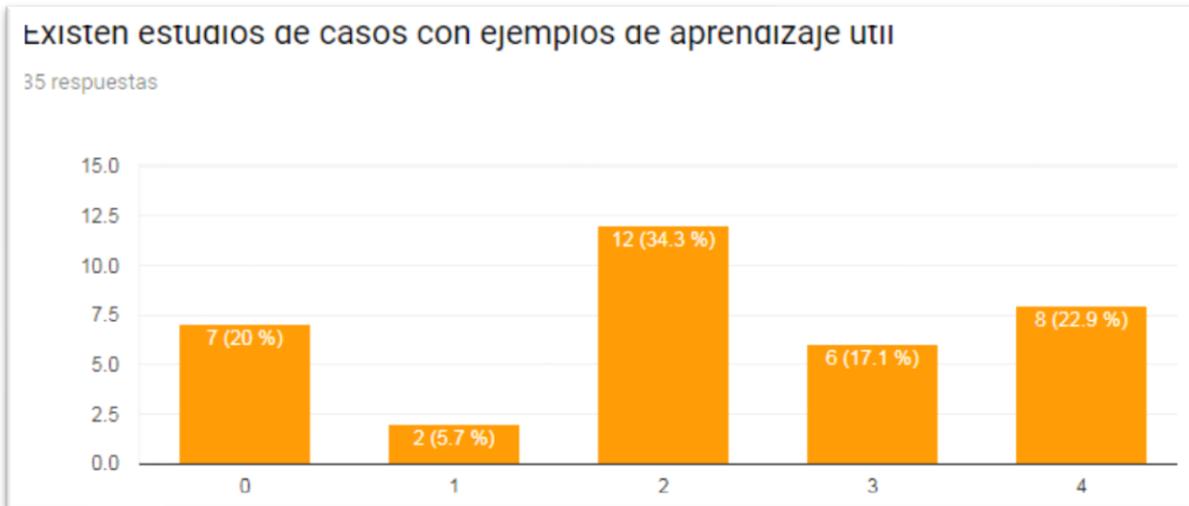


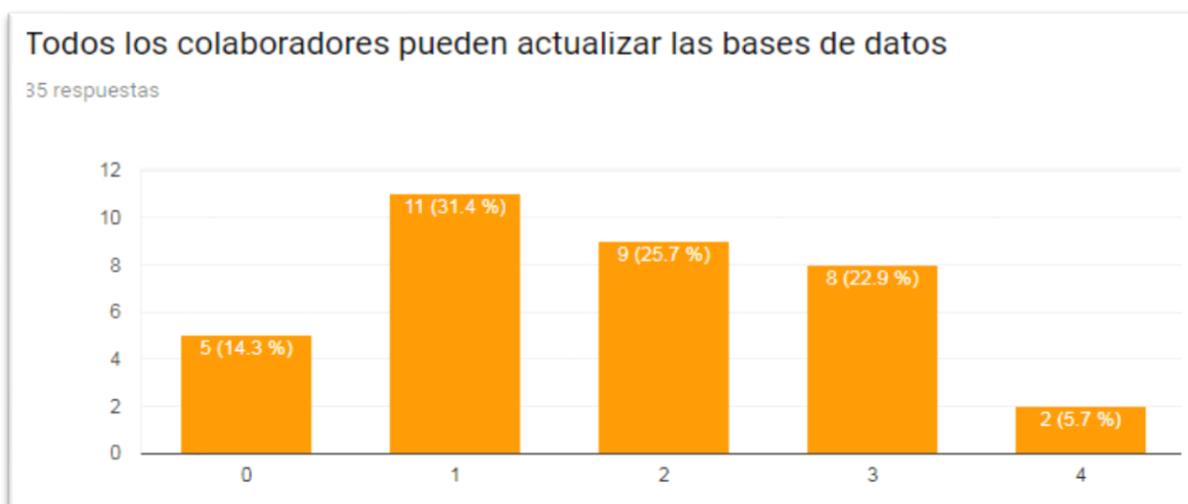
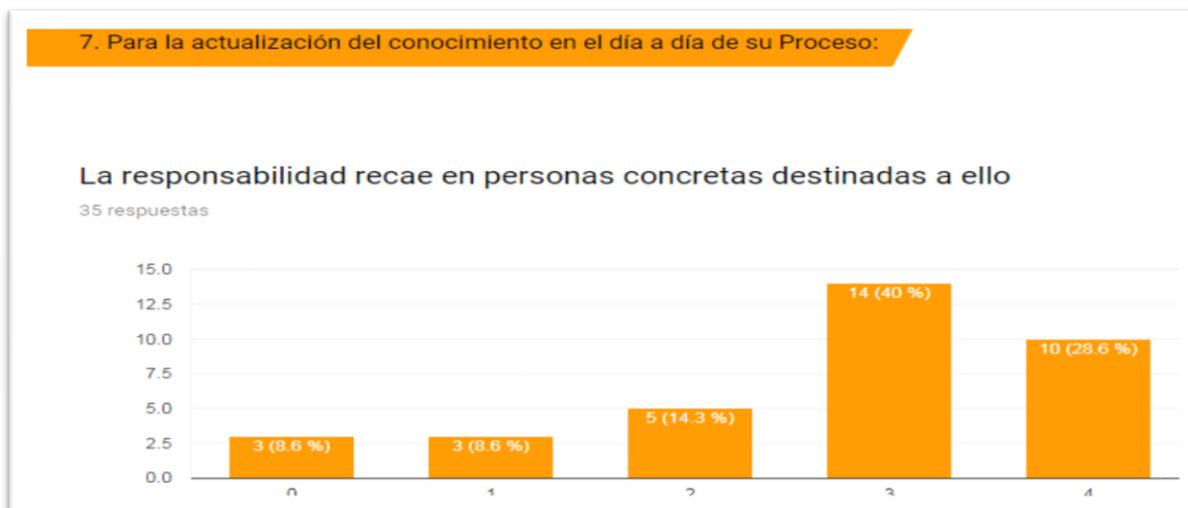


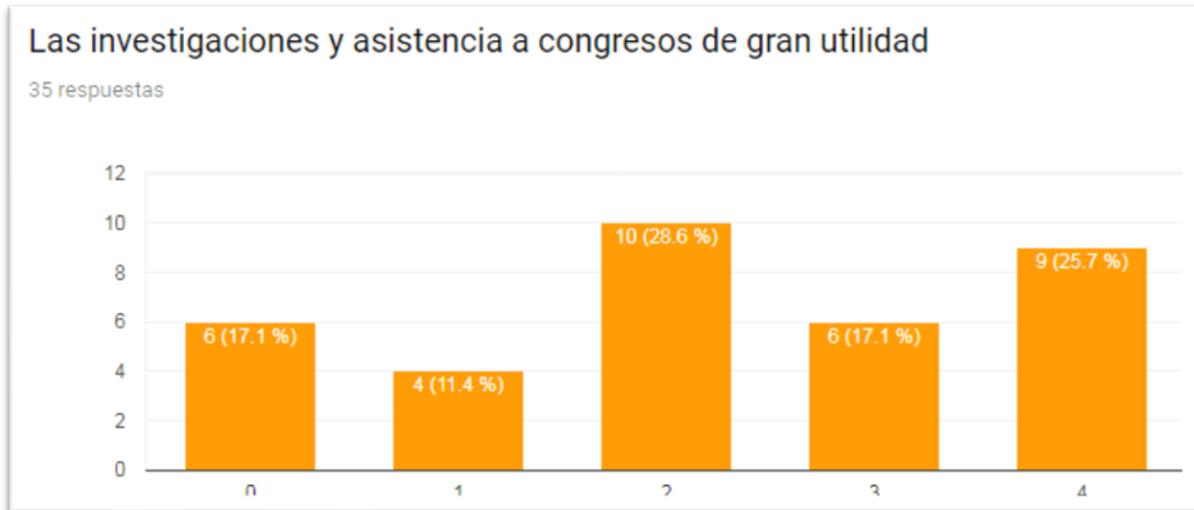
6. Las bases de datos y portales de conocimiento, documentación de experiencias y lecciones aprendidas existentes en su Proceso :







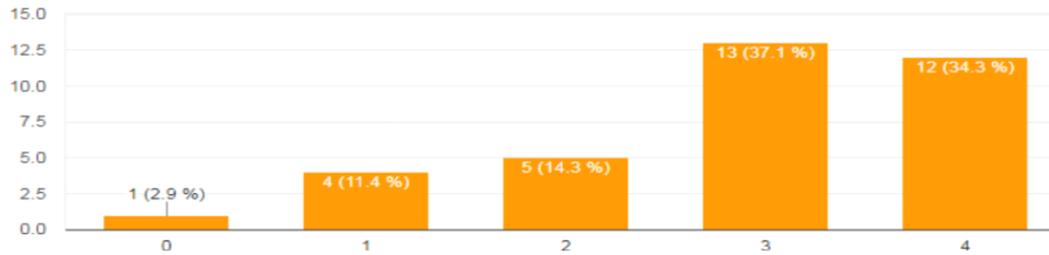




8. Los procedimientos habituales para transmitir conocimiento dentro de su proceso son:

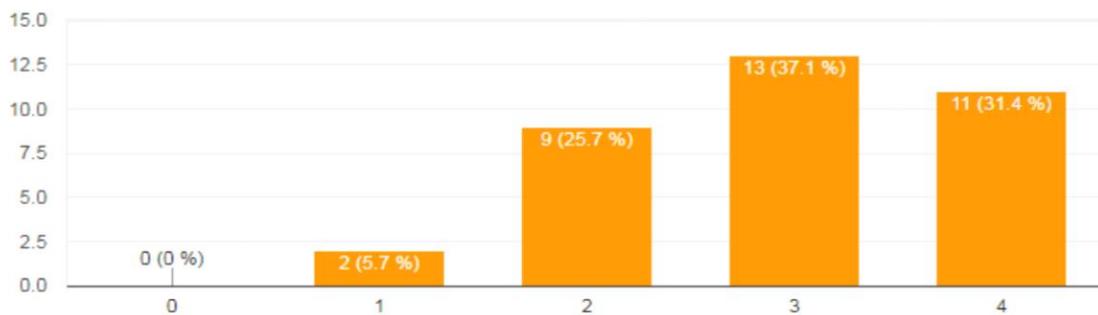
El diálogo cara a cara entre individuos

35 respuestas



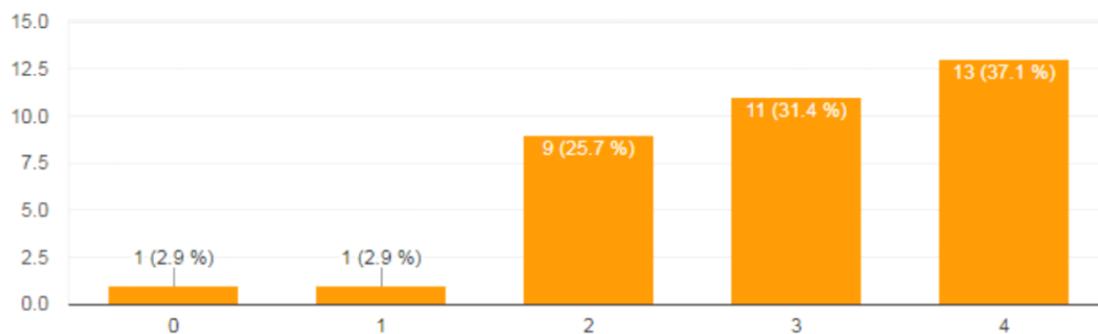
Las personas concretas exteriorizan su conocimiento hacia los grupos y la organización

35 respuestas



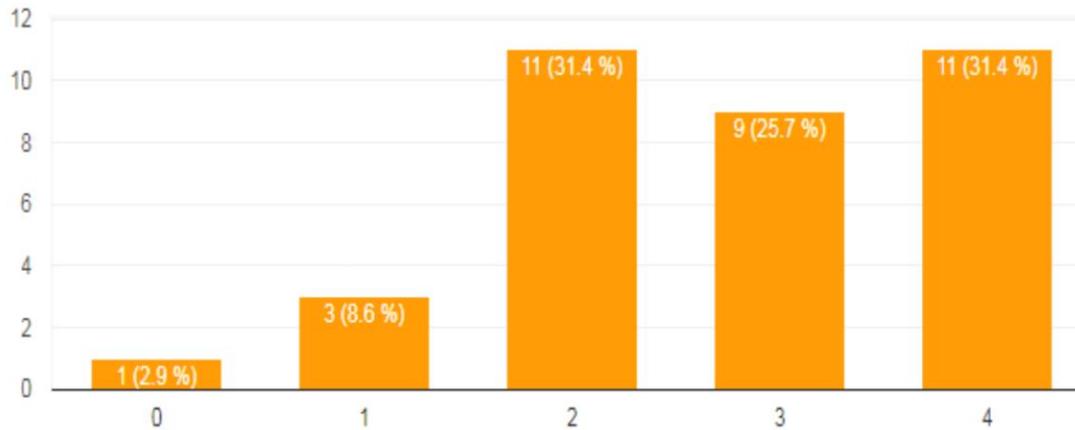
Los individuos hacen suyo el conocimiento de la organización y de esta forma se enriquecen

35 respuestas



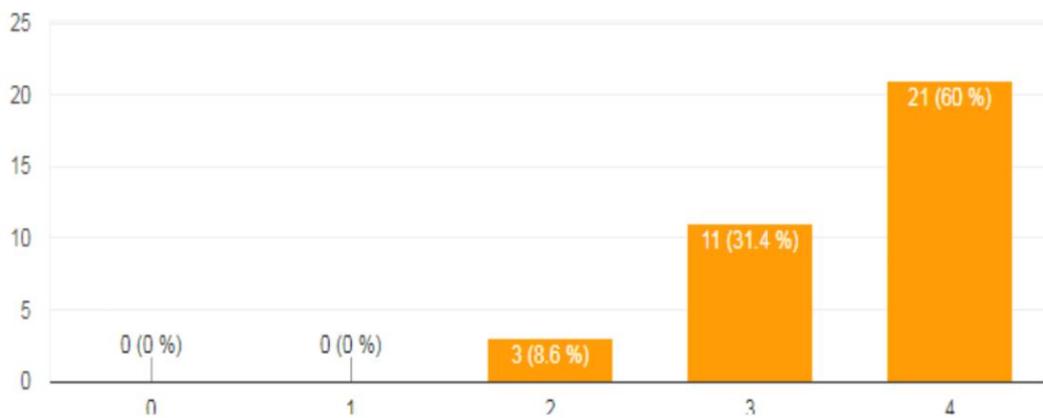
El conocimiento fluye a través de documentos formales, encuentros, redes informáticas, cursos de formación, etc.

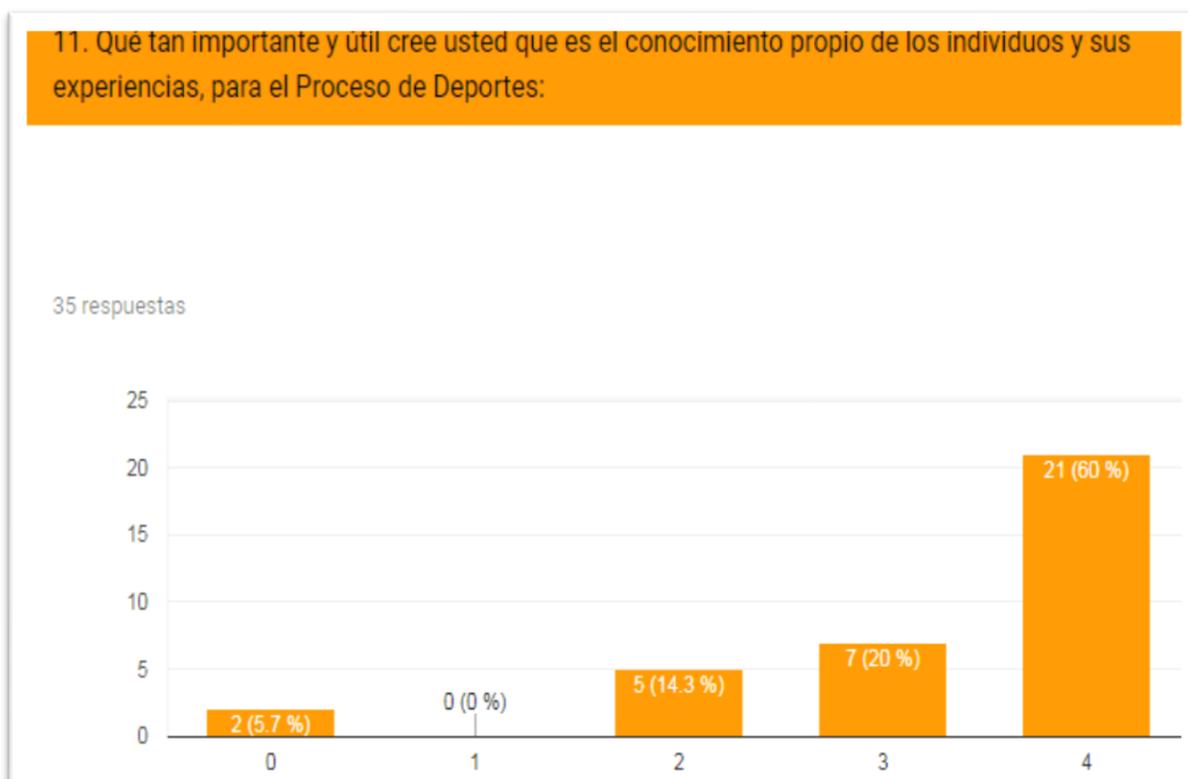
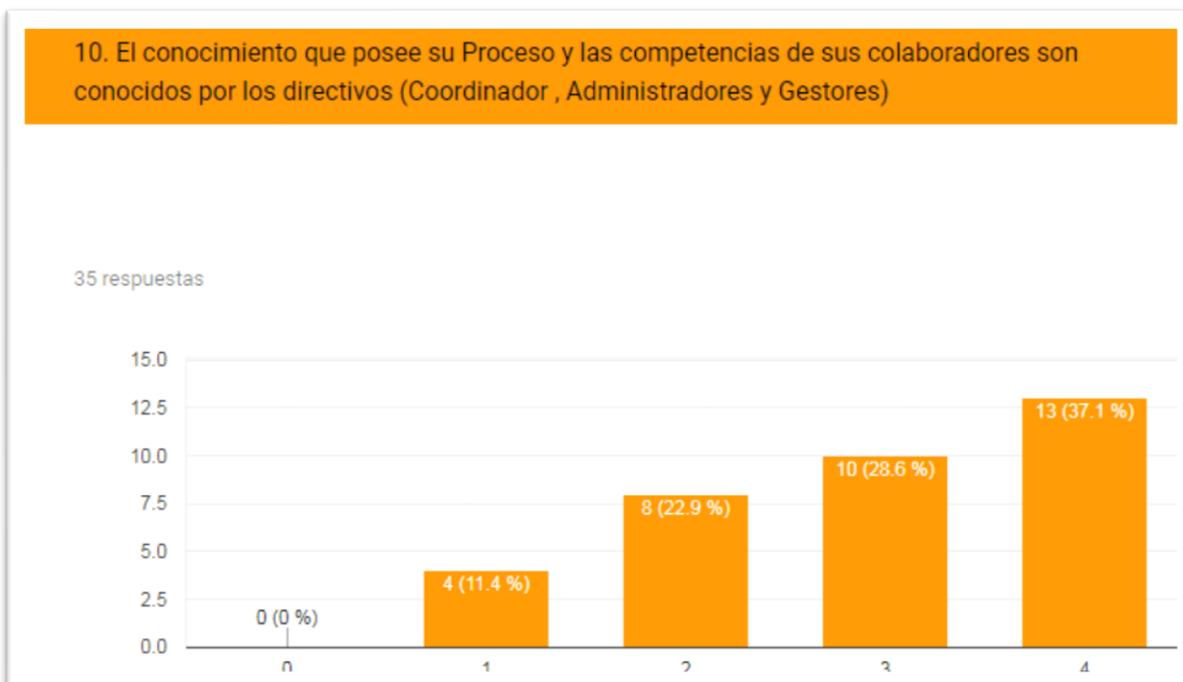
35 respuestas



9. Estime el nivel de conocimiento valioso y necesario que tiene su empresa y sus colaboradores

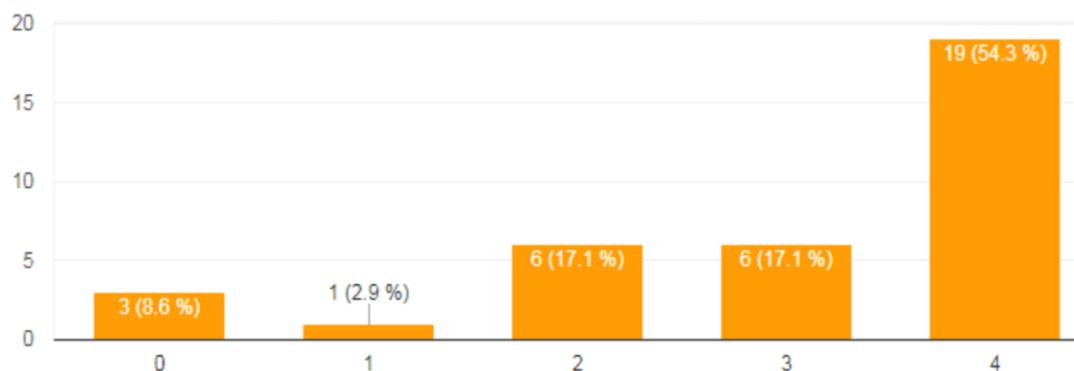
35 respuestas





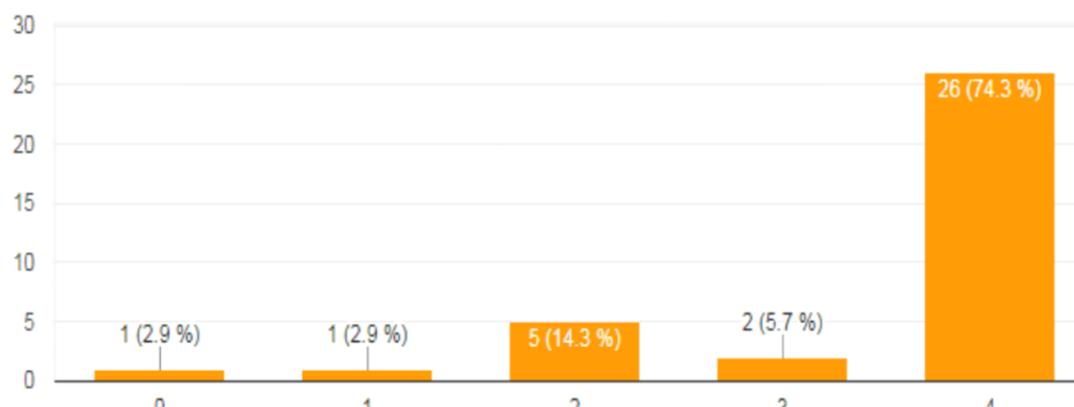
12. Qué tan importante y útil cree usted que es el conocimiento formalizado en documentos, normas y estructuras para el Proceso de Deportes:

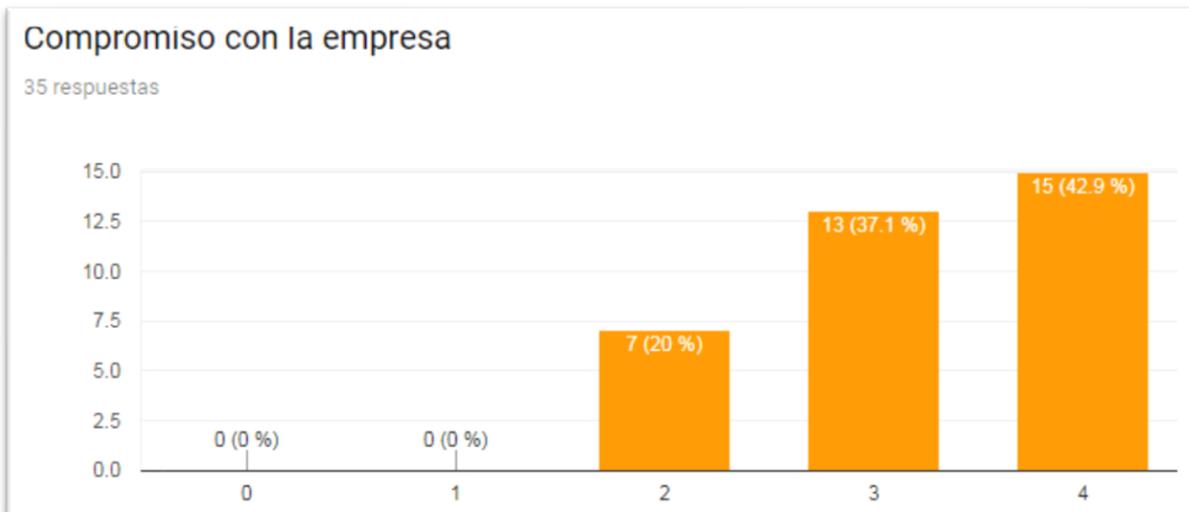
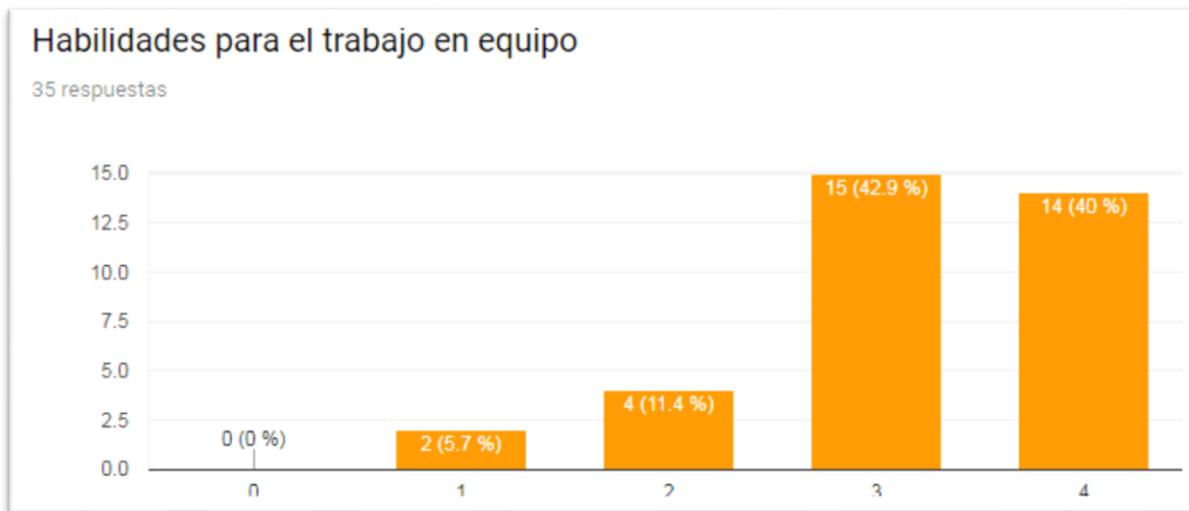
35 respuestas

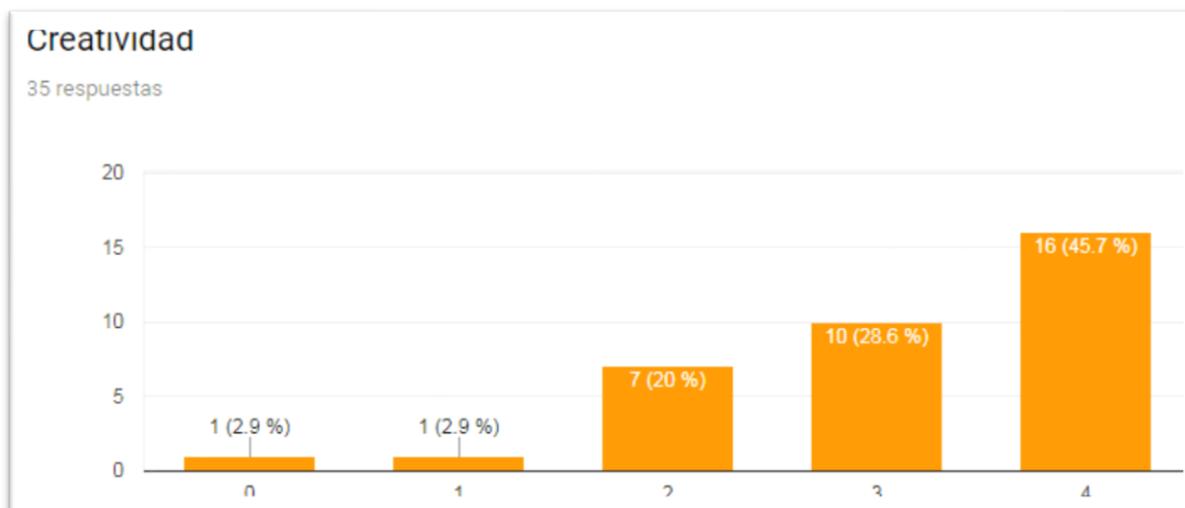
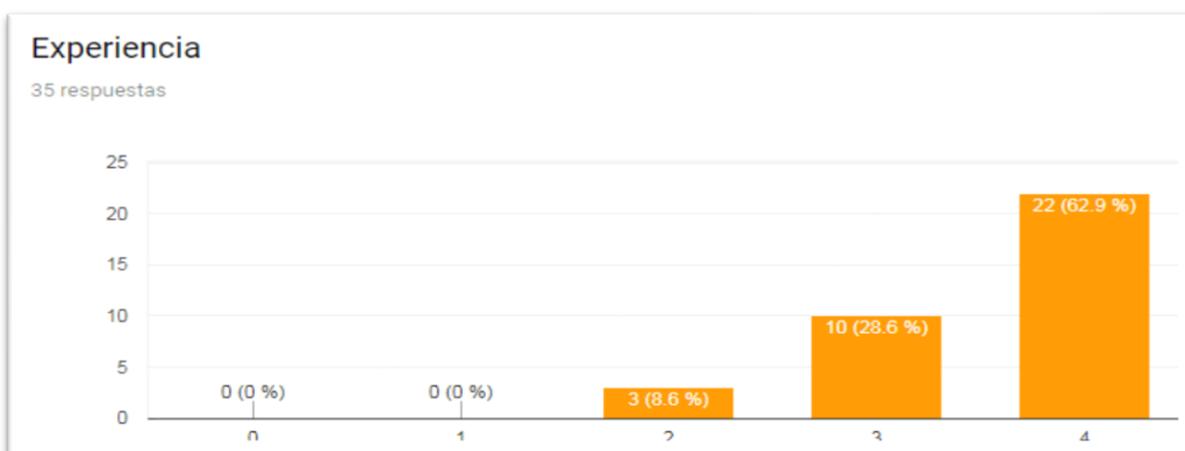
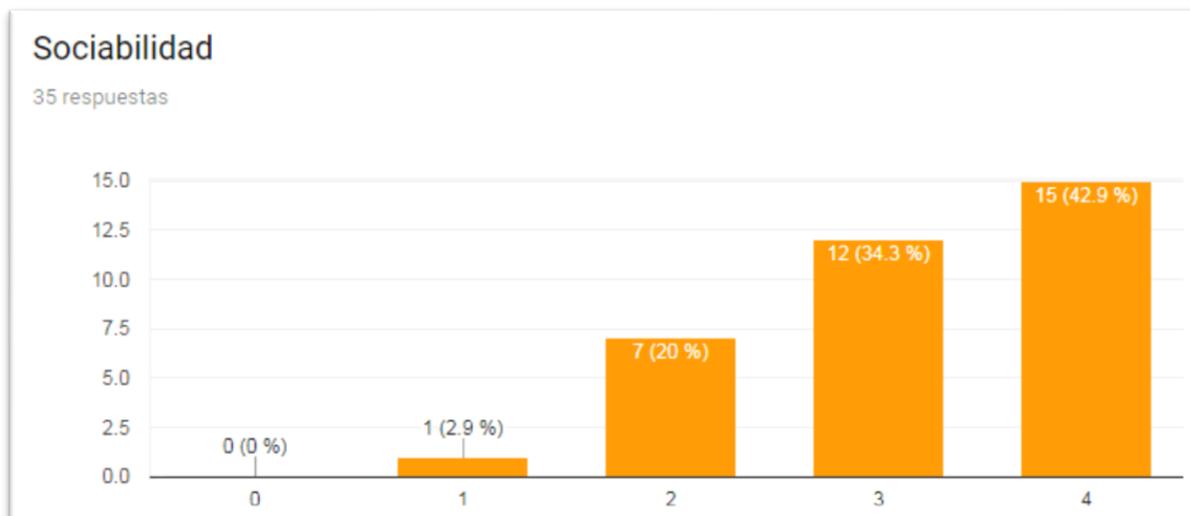


13. El apoyo de las tecnologías de la información es relevante para el desarrollo de su trabajo

35 respuestas



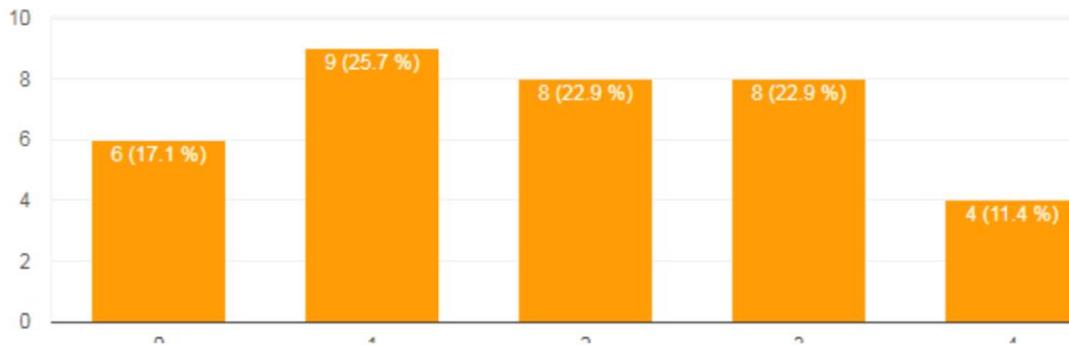




15. El estilo de Liderazgo usado en su Proceso es:

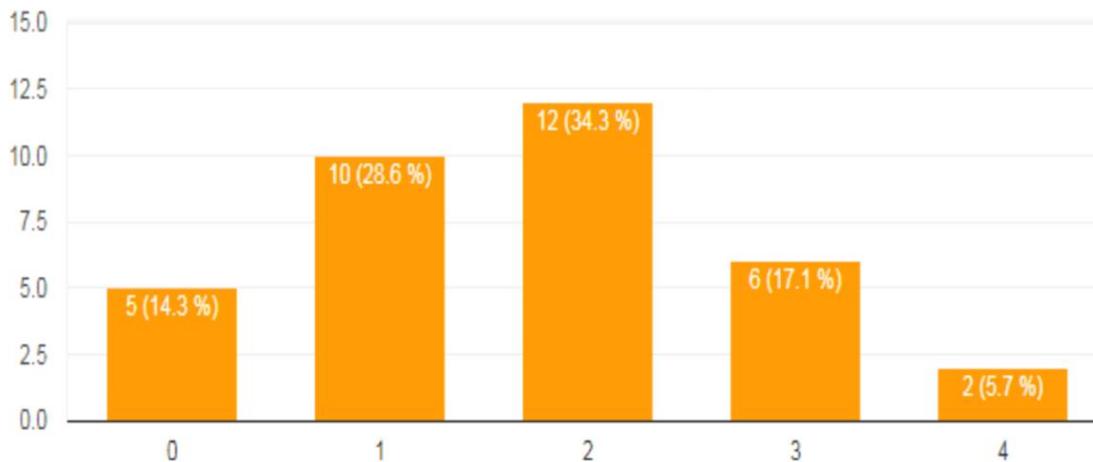
Autoritario. Basado en la autoridad, órdenes y control del Líder hacia su equipo, con poca o ninguna participación y flexibilidad

35 respuestas



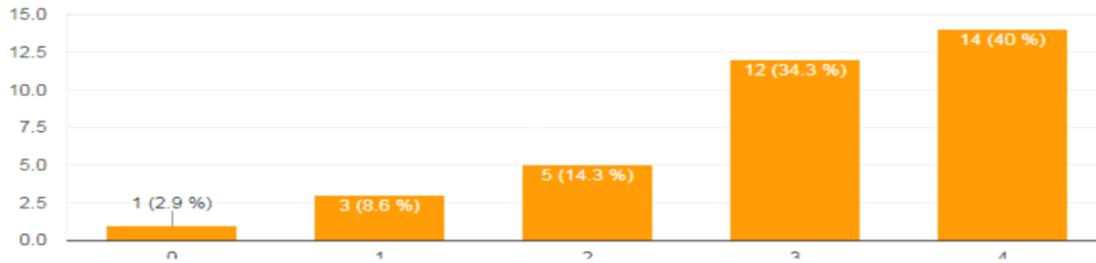
Permisivo. El líder toma decisiones con rapidez, en casos influenciadas por sus emociones y sentimientos. Es accesible y muy flexible.

35 respuestas



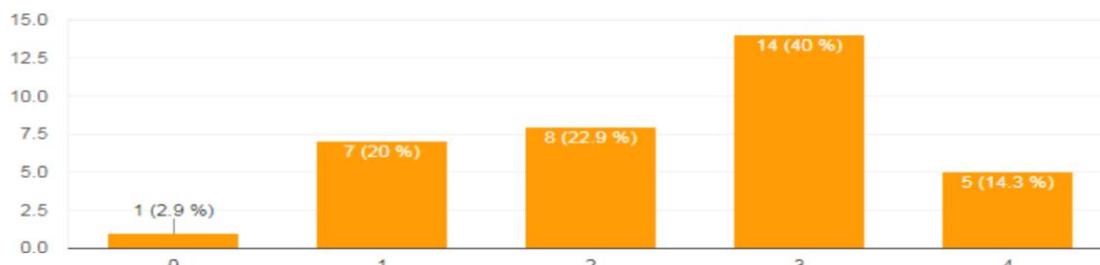
Participativo. El líder genera espacios para el intercambio de ideas entre los integrantes del equipo para tomar la mejor decisión. Está basado en la escucha y el respeto por las opiniones de los demás.

35 respuestas



Descentralizado. Parte significativa del poder para tomar decisiones la tienen los niveles intermedios e inferiores de la jerarquía. Funciona con equipos empoderados que tienen objetivos claros por los cuales deben rendir cuentas.

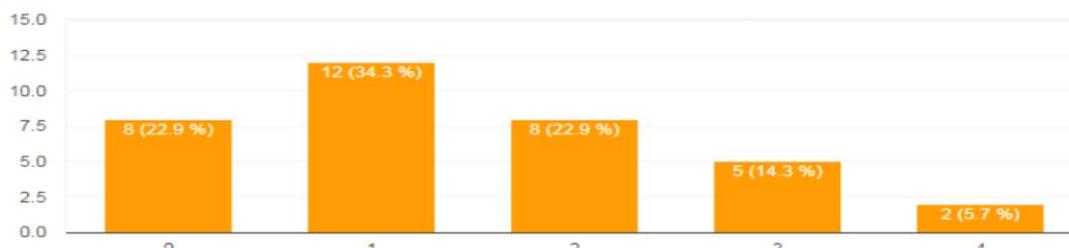
35 respuestas

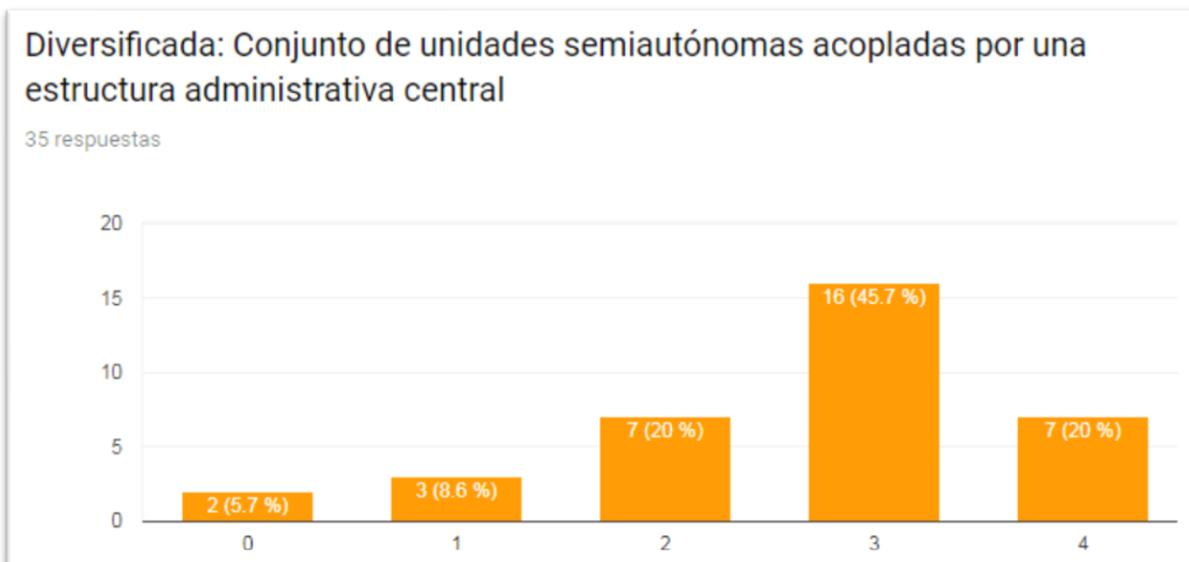
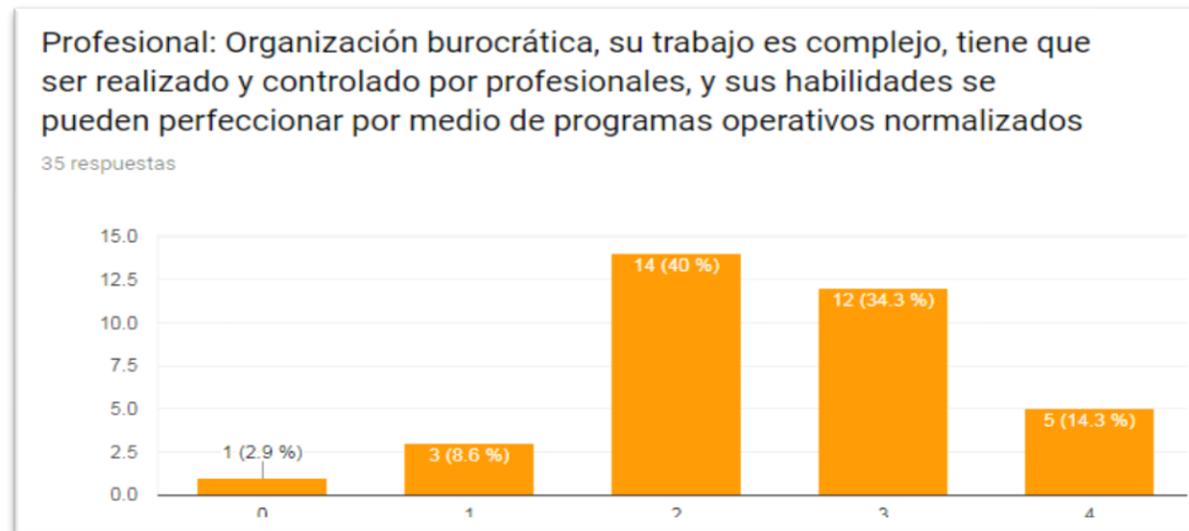
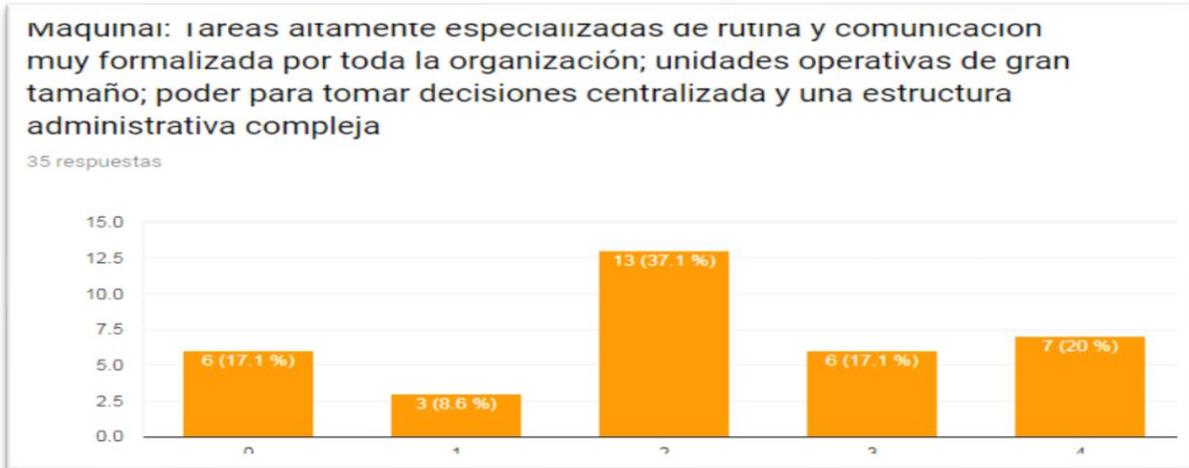


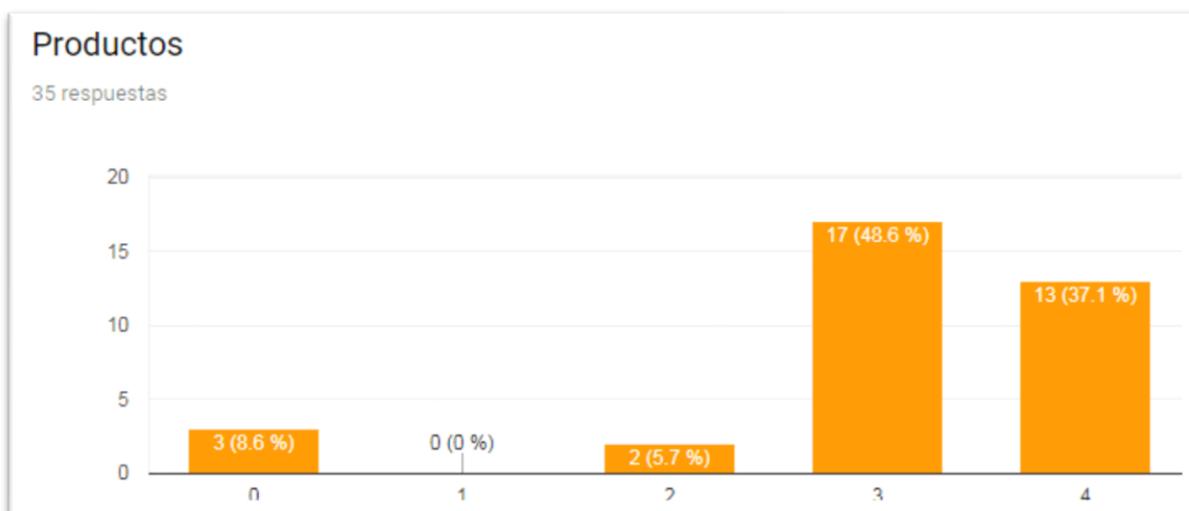
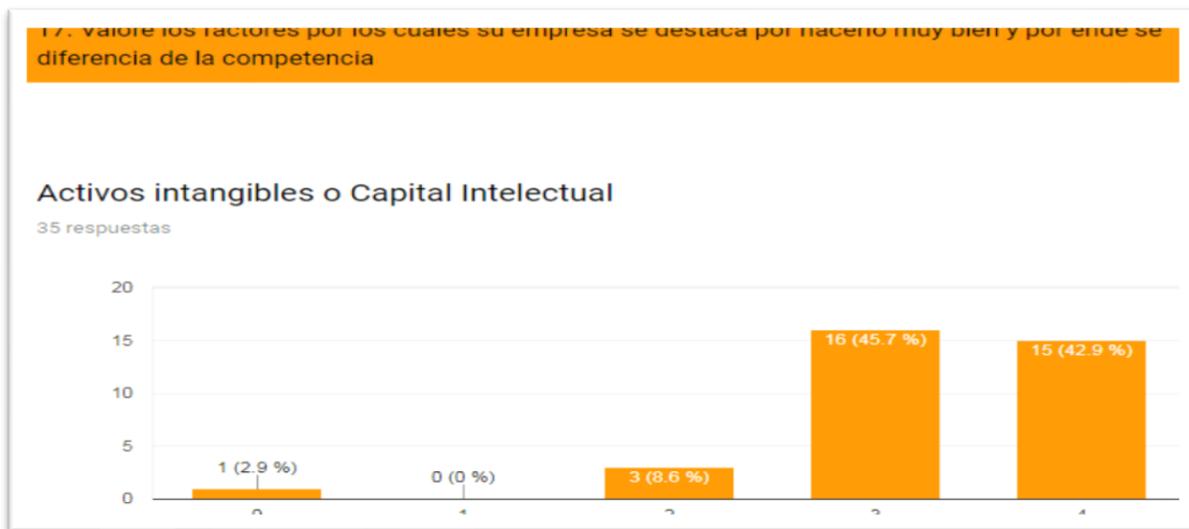
16. El tipo de estructura que mejor define a su empresa es:

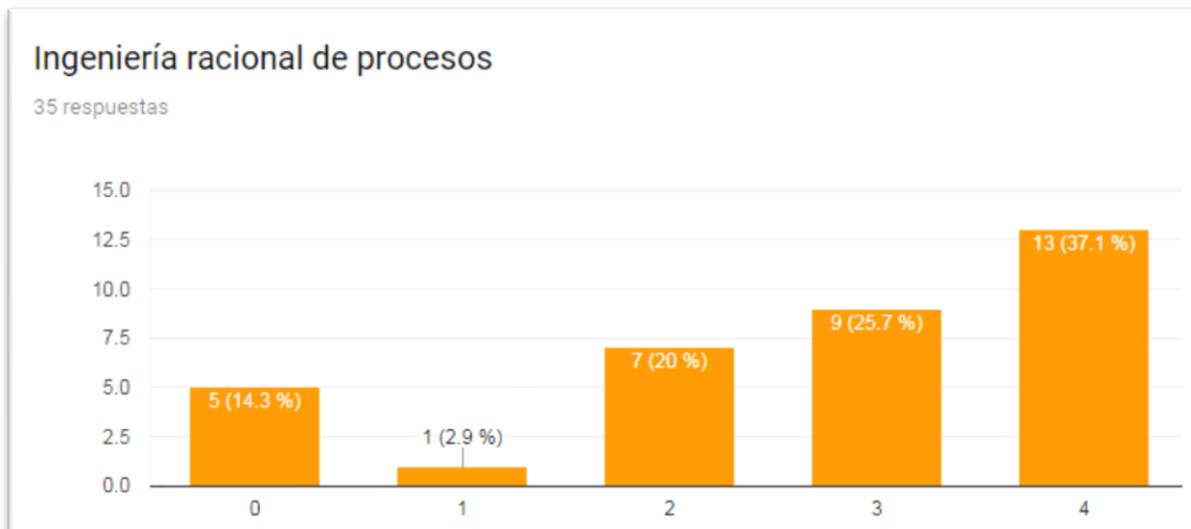
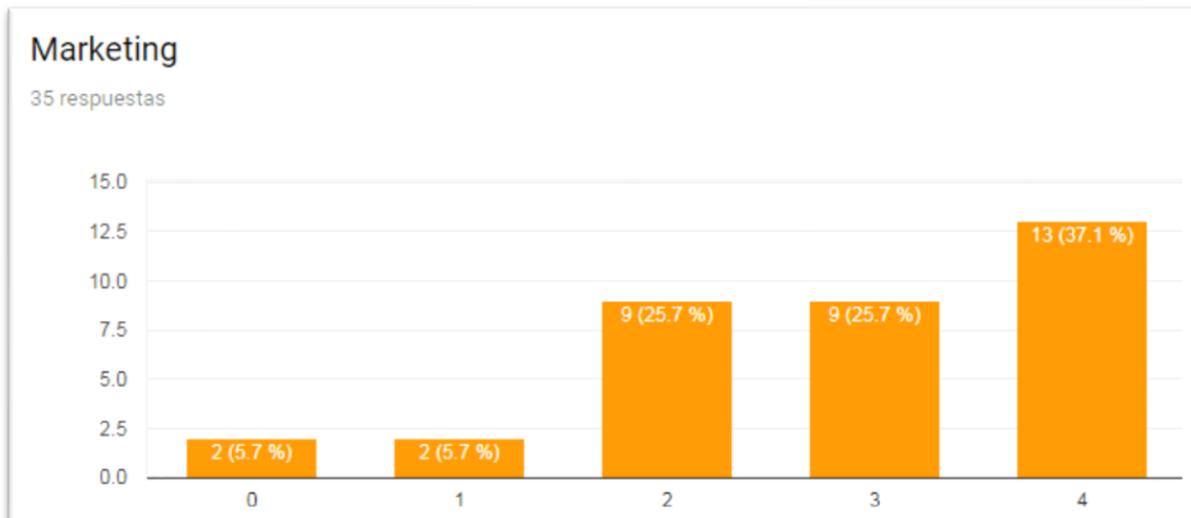
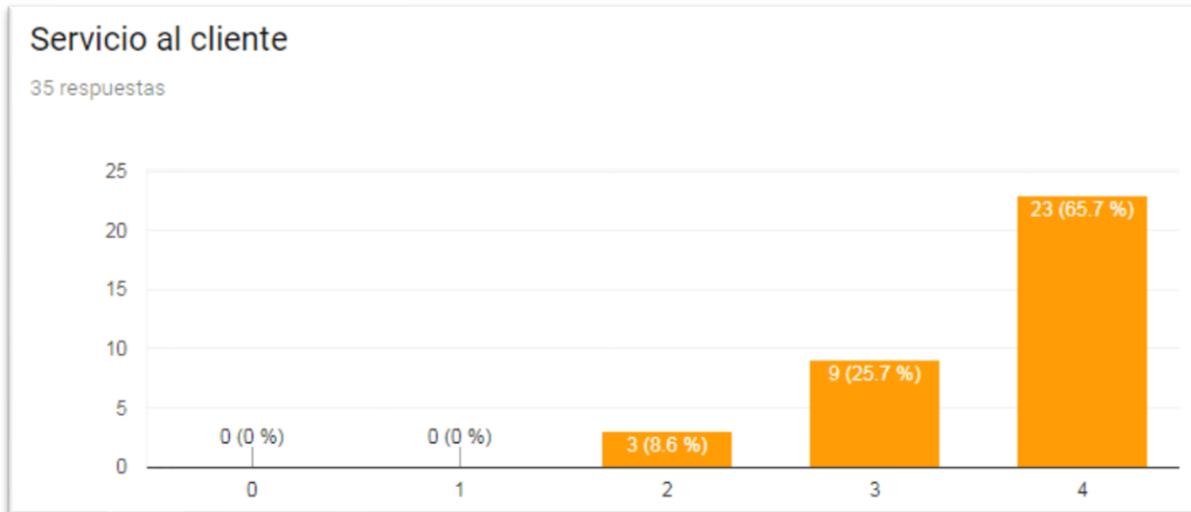
Empresarial: Se tiene poco "Staff" o ninguno, una ligera división de la mano de obra y una pequeña jerarquía directiva

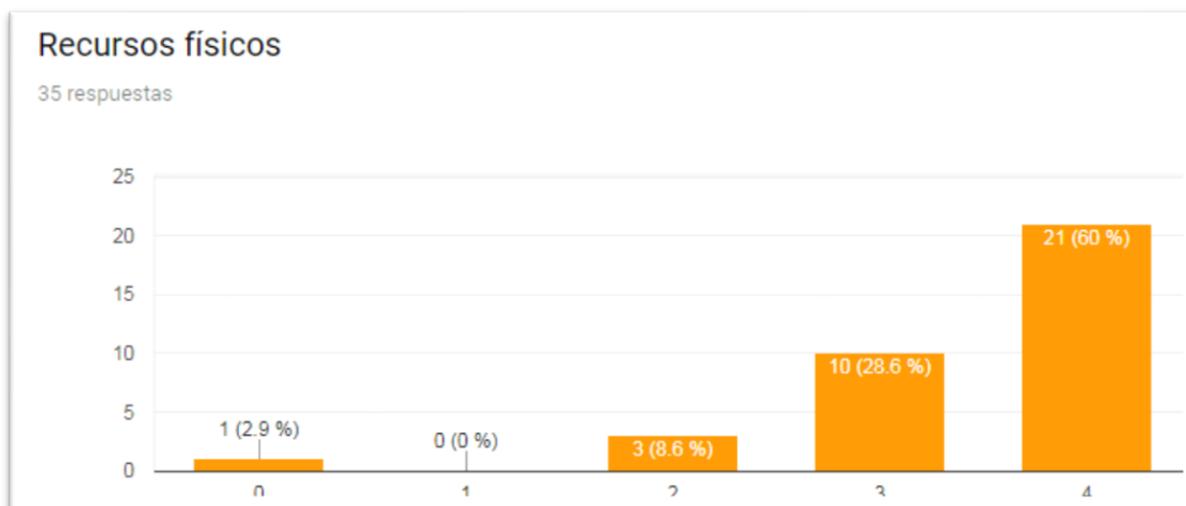
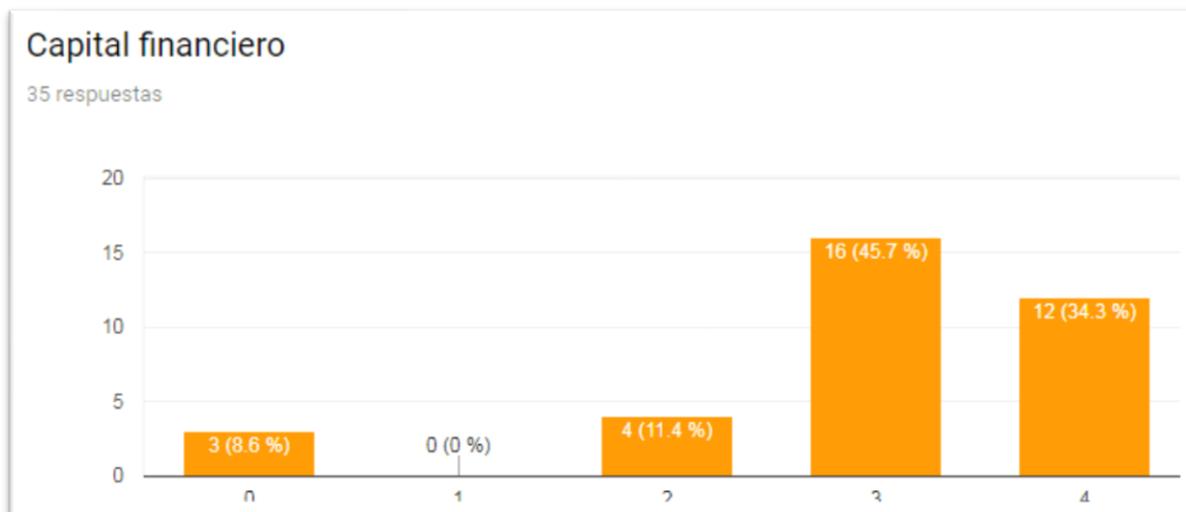
35 respuestas





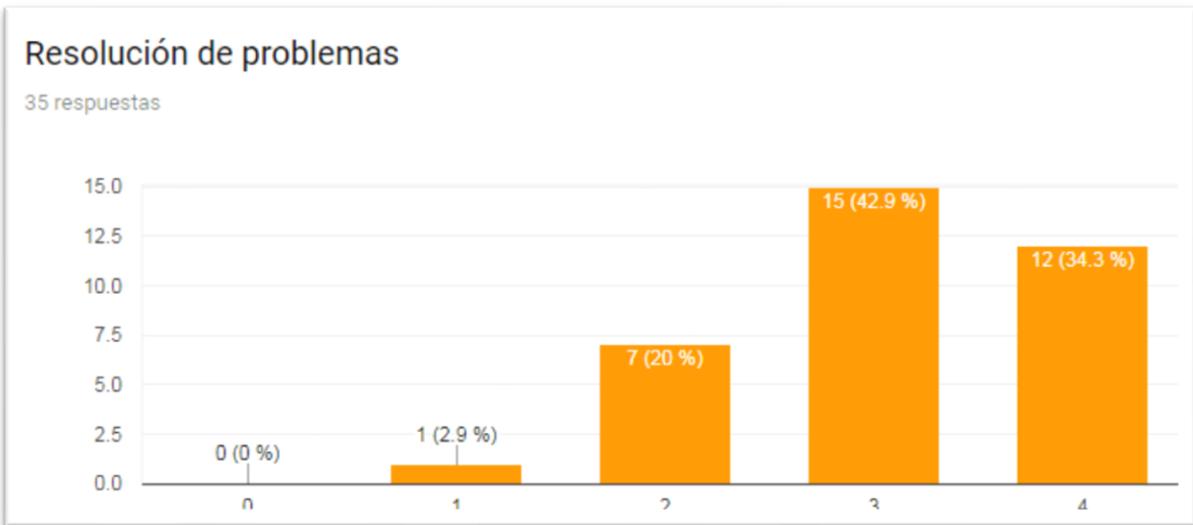
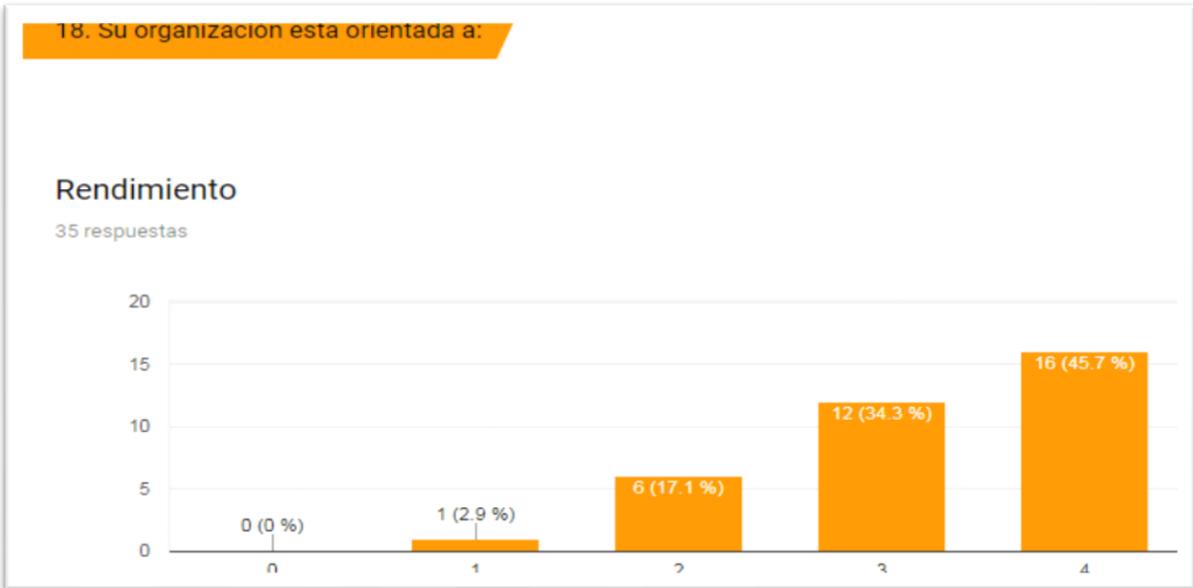


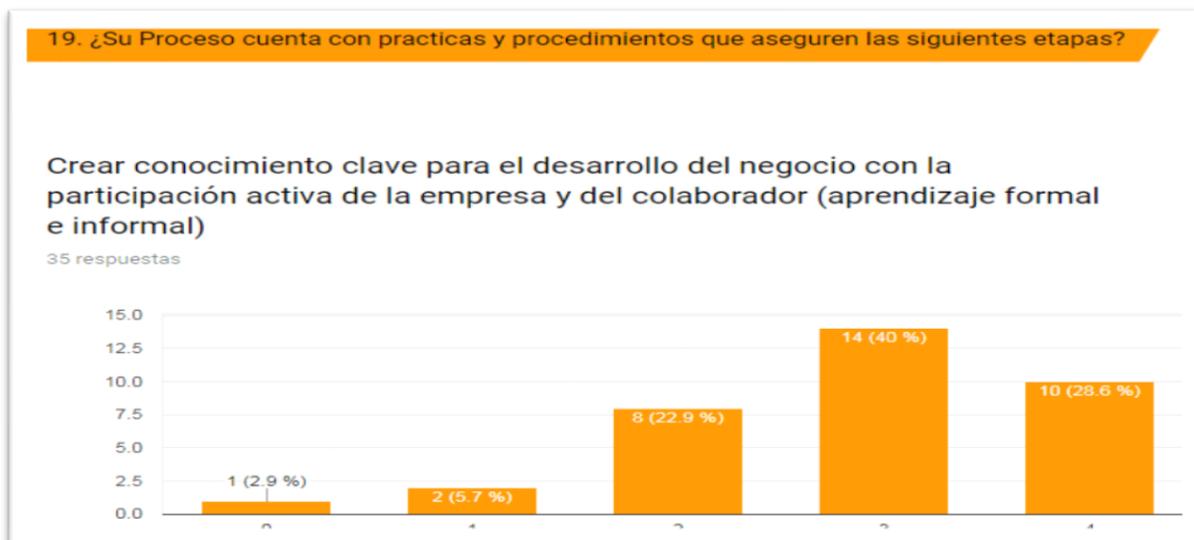
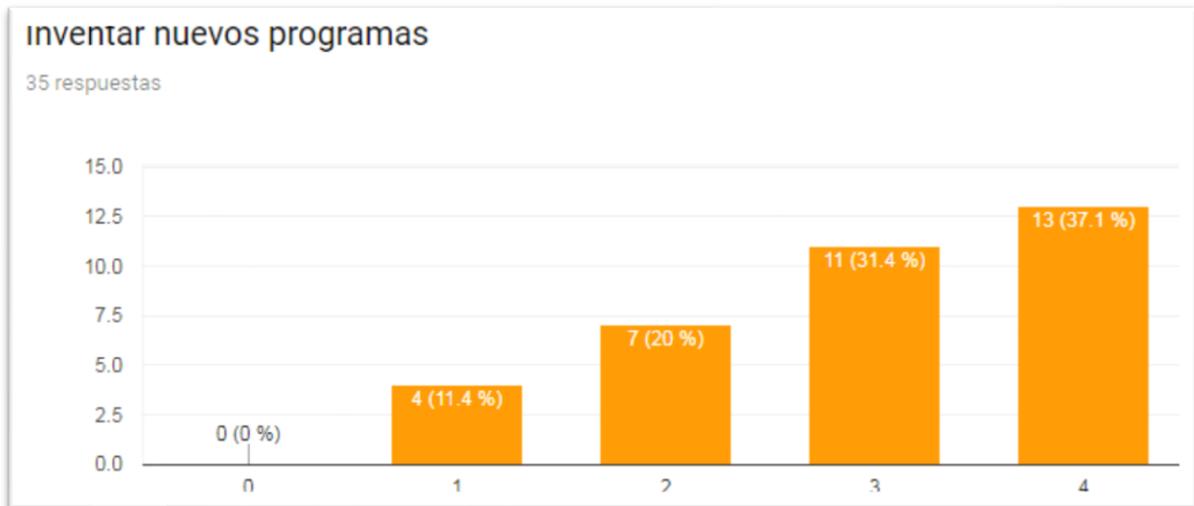
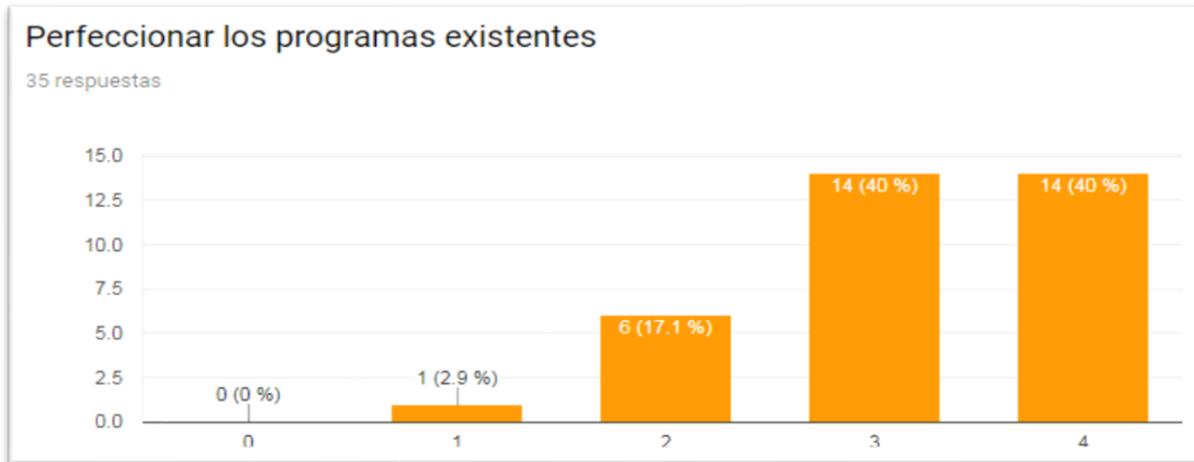


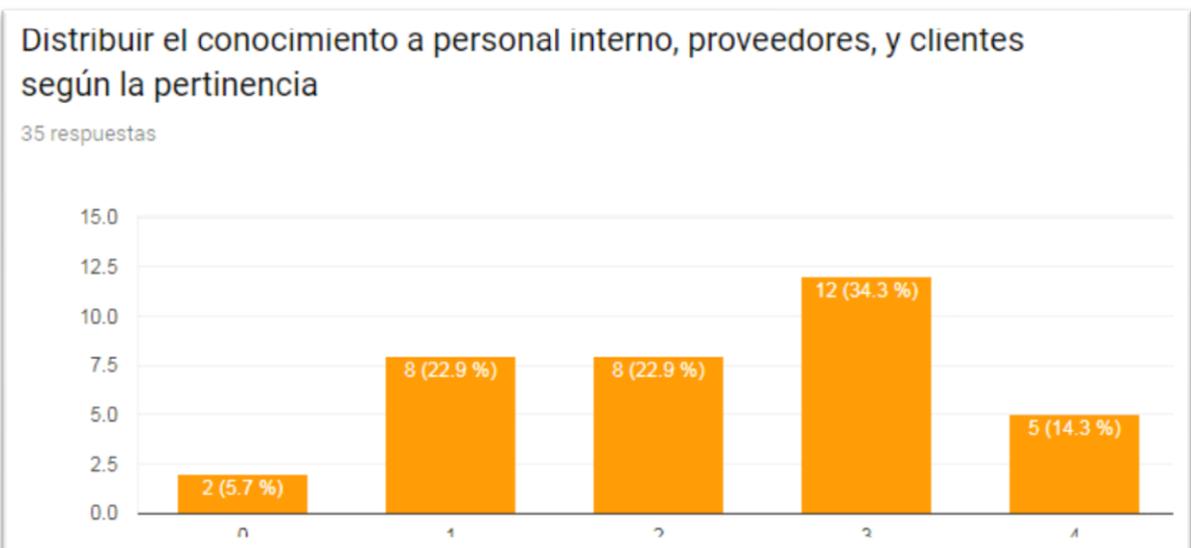
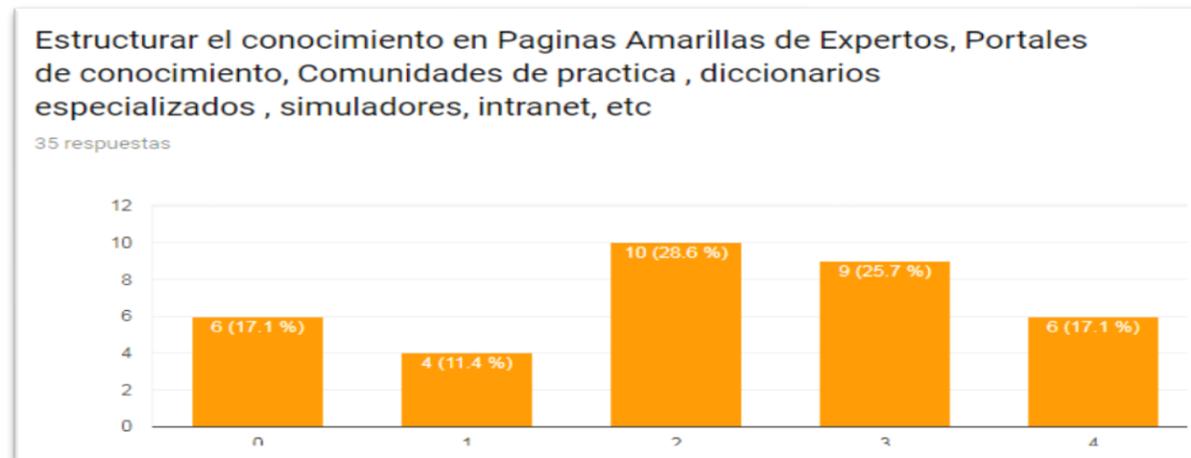
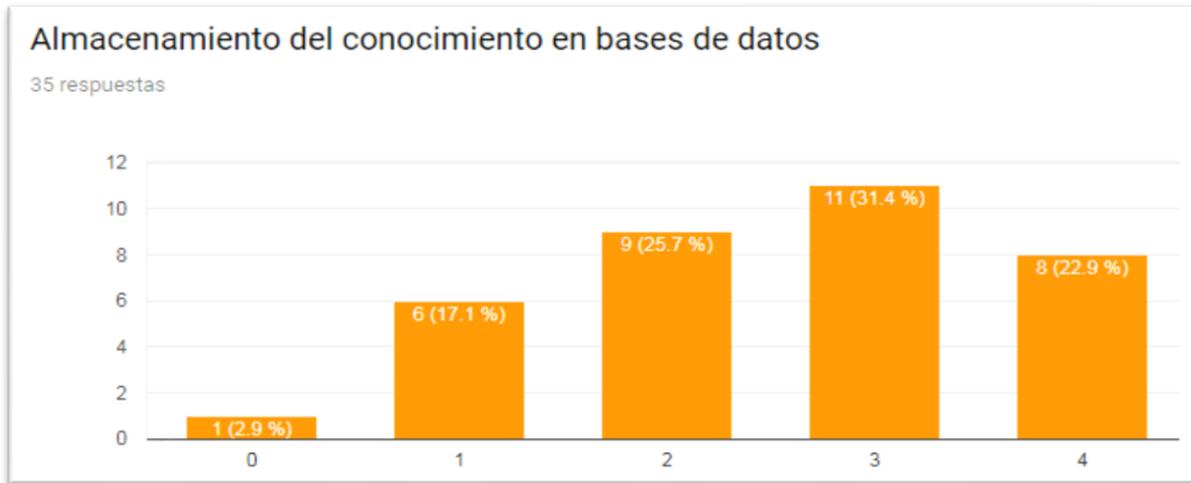


Otros, cuales?
4 respuestas

- La importancia de lo humano y la misión de servir.
- El amor por lo que hacemos
- talento humano
- salud

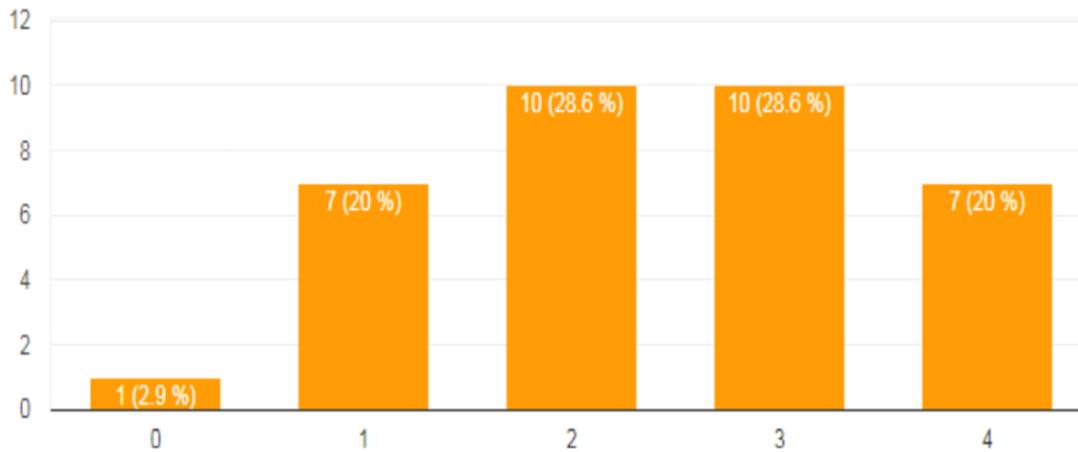






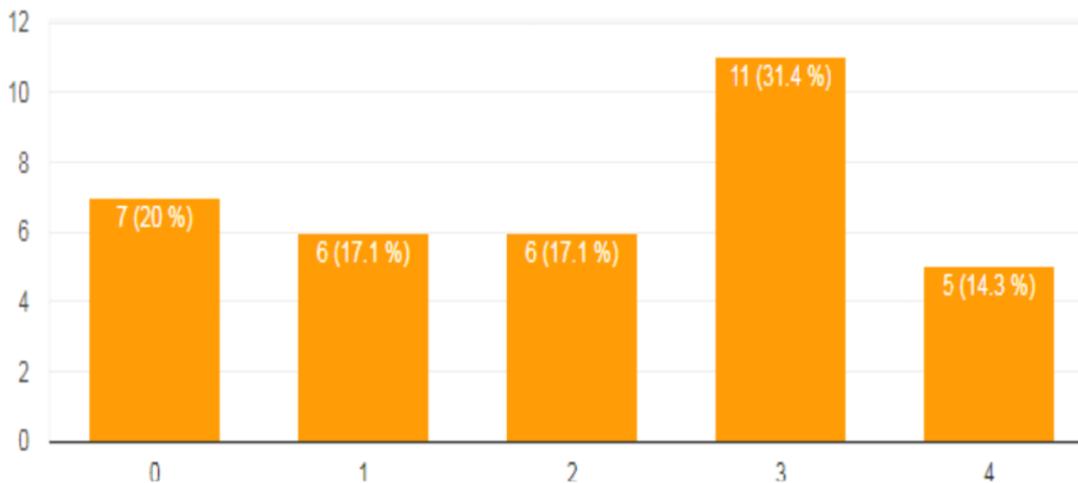
Mantenimiento del conocimiento para asegurar su actualización. (Con procesos educativos como aprendizaje en el puesto de trabajo y Universidad Corporativa y/o tecnológicos)

35 respuestas



Contabilizar la contribución del conocimiento en el negocio a través de indicadores de activos intangibles

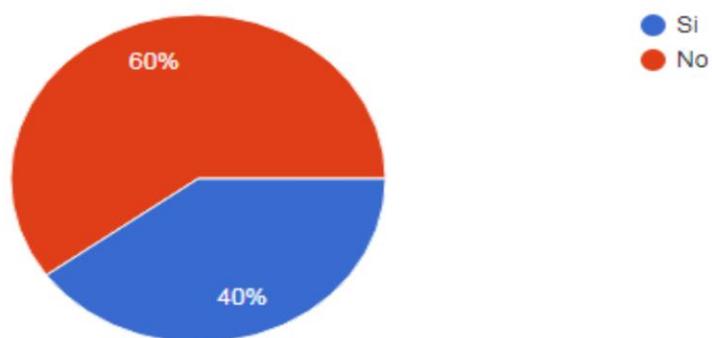
35 respuestas



20. Existen en su organización los siguientes puestos de trabajo

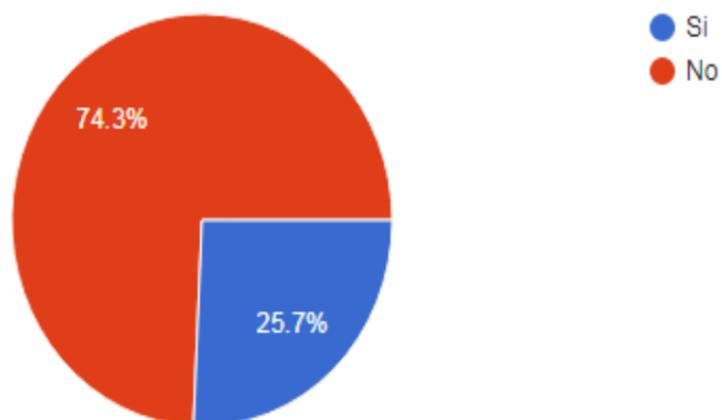
a. Especialistas en Gestión del Conocimiento

35 respuestas



b. Director de Gestión del Conocimiento

35 respuestas



c. Gestores de proyectos de Gestión del Conocimiento

35 respuestas

