



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Tesis para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Título:

“Propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública (MAP), en Santo Domingo, año 2015.”

Postulante:

Jeannette Garcia Abreu

2013-2797

Asesor (a):

Edda Ariana Freites Mejía, MBA

**Distrito Nacional, Distrito Nacional,
República Dominicana,
Agosto, 2015**

RESUMEN EJECUTIVO

La pasada investigación, mostró una propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública; En este sentido, el MAP como órgano rector de la función pública, viene gestando esfuerzos para modernizar y transformar la administración pública, de igual manera para dignificar el empleado público; producto de la globalización y los mismos cambios, se vio en la necesidad de ampliar sus competencias con fundamentos en las nuevas normativas creando así en su estructura del año 2009 la Dirección de Gestión del Cambio, con el firme propósito de promover e implementar mecanismos que faciliten la gestión del cambio y la gestión del conocimiento. El proceso de modernización que viene experimentando el Ministerio de Administración Pública exige que se fomente la construcción de un entorno colaborativo en el que los recursos humanos de la organización compartan y difundan el conocimiento que poseen, y por ende concienciar a todos los niveles de la organización de la importancia que tiene la información como activo intangible y de su valor para la propia organización, por lo que esta propuesta facilitará el acceso al conocimiento mediante la utilización de la tecnología adecuada, creando políticas de gestión, repositorios de conocimiento, espacios físicos o virtuales donde sea posible almacenar el conocimiento explícito de los colaboradores que componen la organización para su posterior acceso y uso. Por consiguiente se crea una cultura integral que repercutirá en el logro de ventajas competitivas en materia de los recursos humanos en el sector público.

Palabras Claves: Gestión, Conocimiento, información, Gestión del Conocimiento, métodos, aprendizaje, recursos humanos, conocimiento tácito y explícito, clima organizacional, herramientas, organización.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, quien me guio por el buen camino, por darme las fuerzas para poder seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se presentaban, pero sobre todo por enseñarme a encarar las adversidades durante estos dos años.

A mi madre, por su apoyo, comprensión, amor, ayuda en algunos momentos difíciles, por ser mi ejemplo de vida, esfuerzo y admiración.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo moral de forma incondicional.

Por ultimo pero no menos importante, más bien de manera muy especial a mis hijos, personas que han sido el motor que me impulsa e inspiran para lograr un nuevo triunfo, que hoy me llena de suma satisfacción y alegría, esperando en Dios que este les sirva como referente y de inspiración a lograr los suyos propios.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso por derramar lluvias de bendiciones sobre mí y por darme una de las tantas oportunidades académicas, pero sobre todo llenarme de la fuerza necesaria para vencer todos los obstáculos y adversidades que en la vida se me presentaron, por no dejarme rendir, por darme la salud suficiente, al igual que la sabiduría y entendimiento para lograr esta nueva meta.

A mi querida y adorable madre por su comprensión, apoyo, amor, cariño, alegrías, mujer admirable.

A mi esposo por su comprensión, colaboración y paciencia, testigo de largos traspasos, tristezas, emociones y alegrías.

A mis dos hijos, porque ellos tuvieron que soportar largas y tediosas horas de mi ausencia, porque en numerosas ocasiones me expresan su preocupación por que todo me saliera bien cuando les daba su beso de buenas noches, todo esto a pesar de sus cortas edades.

A mis hermanos por su apoyo moral, quienes forman parte de los seres más importantes y valiosos de mi vida.

Al Ministerio de Administración Pública por todo el apoyo económico brindado, con miras al fortalecimiento institucional y la capacitación del talento humano, especialmente en la persona del Lic. Ramón Ventura Camejo.

Gracias a todas aquellas personas que ayudaron directa e indirectamente, con sus manifestaciones de cariño y afecto, y muy especialmente al equipo de Recurso Humanos encabezado por su Directora Lic. Maritza Silverio.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INTRODUCCION	1

CAPITULO I.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO	2
1.1 Bases Históricas de la Gestión del Conocimiento	2
1.2 Gestión.....	8
1.3 Conocimiento	8
1.4 Gestión del conocimiento.....	8
1.5 La administración del Conocimiento	10
1.6 Desafíos de la Administración del Conocimiento.....	13
1.7 Tipos de conocimiento	14
1.8 Uso del Conocimiento	20
1.9 Estilos de Conocimiento.....	21
1.10 El objetivo de la gestión del Conocimiento	22
1.11 Herramientas de Gestión del Conocimiento	24
1.16 Ventajas y Desventajas de su implementación	29
1.17 Barreras a la gestión del conocimiento.....	30
1.18 Factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento	31
1.19 Modelos de la Gestión del Conocimiento.....	32

CAPITULO II.

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCION	54
2.1 Generalidades de la Institución.....	54
2.2 Misión:.....	54
2.3 Visión:	54
2.4 Valores:.....	54
2.5 Política de Calidad:	56
2.6 Sistema de Calidad:.....	56
2.7 Origen y Evolución:	56
2.8 Base Legal	58

2.9	Objetivo General	58
2.10	Atribuciones:	58
2.11	Niveles Jerárquicos.....	59
2.12	Estructura Organizacional.....	60
2.13	Ejes estratégicos	61
2.14	Situación actual de la gestión del conocimiento en el MAP	61
2.15	Instrumento utilizado en el levantamiento de información.....	62
2.16	Análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de la entrevista.	63

CAPITULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA IMPULSAR EL CAMBIO EN EL MINISTERIO DE ADMINISTRACION PUBLICA (MAP). 74

3.1	Presentación de propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Público (MAP).....	74
3.2	Selección del Modelo de Gestión del Conocimiento para el MAP.	74
3.3	Componentes de éxito en la aplicación del modelo propuesto de gestión del conocimiento para el MAP.....	77

CONCLUSION..... 79

RECOMENDACIONES 80

BIBLIOGRAFIA 81

ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Administración del Conocimiento	13
Figura 2 -	Tipos de conocimientos.....	19
Figura 3 -	Modelo Nonaka y Takeuchi	36
Figura 4 -	Modelo Technology Broker.....	38
Figura 5 -	Modelo Canadian Imperial Bank.....	39
Figura 6 -	Modelo Universidad de West Notario	40
Figura 7 -	Modelo Skandia Navigator	41
Figura 8 -	Modelo de activos intangibles	41
Figura 9 -	Modelo Dow Chemical	42
Figura 10 -	Modelo Intelectual	43
Figura 11 -	Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible	44
Figura 12 -	Modelo de Knowledge Practices Management.....	45
Figura 13 -	Modelo Nova.....	46
Figura 14 -	Modelo de Andersen	48
Figura 15 -	Modelo de Knowledge Management Assessment Tool	49
Figura 16 -	Modelo EFQM de Excelencia	49
Figura 17 -	Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System	50
Figura 18 -	Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking System	51
Figura 19 -	Modelo Social Capital Benchmarking System	52
Figura 20 -	Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System	53

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 -	Cantidad de áreas entrevistas.....	63
Tabla 2 -	Conocimiento del concepto de Gestión del Conocimiento	64
Tabla 3 -	Tiene su área algún modelo o método de gestionar el conocimiento	65
Tabla 4 -	Los colaboradores les gustan compartir conocimiento con los demás.....	66
Tabla 5 -	Los colaboradores comparten conocimientos entre sí	67
Tabla 6 -	Comparten los colaboradores sus conocimientos con otras áreas del MAP	68
Tabla 7 -	Manejo de la Tecnología	69
Tabla 8 -	Comparten conocimientos después de asistir a cualquier tipo de capacitación.....	70
Tabla 9 -	La existencia o no de una política interna para gestionar el conocimiento	71
Tabla 10 -	Escape o Fuga de conocimiento.....	72

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 -	Cantidad de áreas entrevistas	64
Gráfico 2 -	Conocimiento del concepto de Gestión del Conocimiento	65
Gráfico 3 -	Tiene su área algún modelo o método de gestionar el conocimiento	66
Gráfico 4 -	Los colaboradores les gustan compartir conocimiento con los demás	67
Gráfico 5 -	Los colaboradores comparten entre sí	68
Gráfico 6 -	Comparten los colaboradores sus conocimientos con otras áreas del MAP.....	69
Gráfico 7 -	Manejo de la tecnología.....	70
Gráfico 8 -	Comparten conocimientos después de asistir a cualquier tipo de capacitación.....	71
Gráfico 9 -	La existencia o no de una política interna para gestionar el conocimiento	72
Gráfico 10 -	Escape o fuga de conocimiento	73

INTRODUCCION

Desde la creación de la humanidad se ha venido presenciando la evolución, de una sociedad industrial a una sociedad de servicios y últimamente a una sociedad del conocimiento. El constante desarrollo de las tecnologías de la información ha traído consigo la aparición de nuevas culturas organizacionales, caracterizada por grandes transformaciones tecnológicas y organizacionales.

Los modelos de gestión del conocimiento, son modelos aplicables a cualquier tipo de organización, no obstante, nos enfocamos hacer énfasis en la importancia de iniciar procesos para gestionar el conocimiento en organizaciones donde la generación de ventajas competitivas proviene de sus activos intangibles. Se busca presentar un modelo de Gestión del Conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública, a partir del análisis y descripción de teorías de conocimientos.

En el presente trabajo se muestra una la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi, sobre una organización de servicios públicos, con el fin de mejorar y fortalecer intercambio de información y la constante interacción entre los tipos de conocimiento, por este presentamos una investigación que consta de tres capítulos. El primer capítulo, presenta una explicación detallada sobre las bases historia de la gestión del conocimiento, modelos, estilos, ventajas, desventajas, herramientas de la gestión del conocimiento. El segundo capítulo expone las generalidades del Ministerio de Administración Pública, como son su origen y evolución, misión, visión, valores, políticas, atribuciones, servicios, y por último en el tercer capítulo se presenta la propuesta de un modelo de gestión del conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública, factores de éxito y los riesgos considerados en la implantación del modelo.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Este primer capítulo se enfocara a asentar las bases teóricas de la investigación, donde primeramente haremos una introducción a las bases histórica del término gestión del conocimiento, por considerarlo una pieza elemental para la generación de un modelo de gestión del conocimiento de cualquier organización;

Además muestra una explicación puntualizada sobre gestión, conocimiento, sobre el concepto de administración del conocimiento, estilos, desafíos, importancia, ventajas, desventajas, barreras y canales de la gestión del conocimiento.

1.1 Bases Históricas de la Gestión del Conocimiento

Uno de los pilares a través de la historia del desarrollo humano ha sido la búsqueda incansable de conocimiento y respuestas a través de la interacción humana, de la comunicación fuente del desarrollo de la mayor parte de las herramientas actuales de comunicación, esta realidad conlleva diferentes consecuencias entre las que se ha encontrado el desarrollo de la Gestión del Conocimiento. (Hernando Camargo Mila, 2006)¹

Inicialmente cabe resaltar que aunque la comunicación en el pasado era mucho más lenta que hoy, es claro que el factor determinante de todo el desarrollo humano ha sido nuestra herencia y característica más importante, la cual nos ha permitido obtener a magnitud de nuestro crecimiento como especie y esta es la de la colaboración natural donde a través de los tiempos hemos planteado metas comunes y soluciones a través de la transmisión de

¹ (Hernando Camargo Mila, 2006)

información y resguardo de la misma por los grupos, lo cual nos ha permitido lograr los adelantos hasta hoy obtenidos en la tecnología, la cultura, de la economía, y del gobierno con el intercambio y la distribución de nuevas ideas. (Figallo, C & Rhine, N., 2002).

Al pasar de los tiempos los humanos como especie han perseguido el logro, el mantenimiento y el crecimiento del conocimiento que se ha convertido con el tiempo en un factor complejo y a la vez determinante en la supervivencia y desarrollo de nuestra sociedad. Crear y controlar la demanda cada vez mayor, genera que muchas organizaciones deban volver a aprender no solamente las habilidades sutiles de compartir el conocimiento del personal, las normas y los valores culturales necesarios para hacerlos eficaces, al igual que lo hizo la especie en un inicio y a través de la historia, por tanto deben aprender hacer esto dentro de una mayor comprensión de la red y del establecimiento de una red social ocurre dentro de su ambiente virtual reforzando y adaptando de esta forma los aprendizajes heredados sobre las relaciones sociales. (Figallo, C & Rhine, N., 2002).

Un ejemplo claro de este crecimiento se encuentra en el proceso vivido por nuestros antepasados en la elaboración de pinturas sobre roca de sus conocimientos, en ello dejaban involuntariamente la evidencia para nosotros, los descendientes futuros que nunca habrían podido prever. Esta muestra aclara que el compartir el conocimiento se ha convertido en una parte natural de nuestro comportamiento social. La capacidad de comunicarnos define nuestra humanidad, y nuestra tendencia es decir lo que sabemos, especialmente cuando sabemos que está implica el interés del otro. Entre tanto, los seres humanos somos creadores de herramientas y a la vez usuarios de las mismas. (Figallo, C & Rhine, N., 2002).²

² Idem Página 3

Existen muchos ejemplos más que nos recuerdan cómo el hombre ha logrado llegar hasta el punto donde lo ha hecho hoy y cuál es la importancia del conocimiento y su comunicación eficaz. El compartir del conocimiento ha definido nuestra civilización, comunicar las ideas abstractas ideando mecanismos y ³estrategias ha distinguido nuestra especie del resto de los animales. (Figallo, C & Rhine, N., 2002). Ahora bien si el conocimiento y su transmisión ha sido una característica natural humana a la hora de su desarrollo y supervivencia vital, de la misma forma a influenciado su desarrollo en diferentes aspectos y áreas, frente a lo cual a continuación se presentara parte de este desarrollo frente a las áreas inherentes a este trabajo, las relacionadas con la Gestión del conocimiento:

Las prácticas asociadas con la administración del conocimiento tienen sus raíces en una amplia variedad de disciplinas y dominios, se citan a continuación:

Algunos teóricos de la administración como P. Drucker, P. Strassmann y P. Senge en los EEUU han contribuido a la evolución de la GC. Drucker y Strassmann subrayaron la importancia creciente de la información y explicitaron el lugar del conocimiento como uno de los recursos organizacionales, y Senge puso el acento en el concepto de "learning organization" como la dimensión cultural de la administración del conocimiento.

El trabajo de E. Roger sobre la difusión de la innovación realizado en Stanford y la Investigación de T. Allen acerca de información y transferencia de tecnología llevado a cabo en el MIT, ambos de los 70' también contribuyeron para comprender cómo se produce, utiliza y difunde el conocimiento dentro de las organizaciones. Ya a mediados de los 80' comenzó a evidenciarse la importancia del conocimiento como capital competitivo a pesar de lo cual las teorías económicas clásicas siguieron ignorando su valor y la mayor parte de las organizaciones carece todavía de estrategias y métodos para administrarlo.

³ Idem Página 3

El reconocimiento de la creciente importancia del conocimiento organizacional se acompañó de la preocupación acerca de cómo manejarse con el aumento exponencial de la cantidad de conocimiento accesible y al creciente complejización de productos y procesos. La tecnología informática que tanto contribuyó en la superabundancia de información comenzó a convertirse en parte de la solución. El "Augment" de Douglas Engelbart, una aplicación de hipertexto que puede interactuar con otras aplicaciones y sistemas, y el Knowledge Management System (KMS) de Acksyn y McCracken son dos notables ejemplos.

La década del 80' también fue testigo del desarrollo de sistemas de administración del conocimiento apoyados en trabajos de inteligencia artificial que dieron como resultado conceptos como adquisición de conocimiento, ingeniería del conocimiento, sistemas de conocimiento y ontologías computarizadas. De esta forma ingresó formalmente en el léxico el término "knowledge management".

En 1989 un consorcio de compañías estadounidenses comenzó la Iniciativa para el establecimiento de datos de administración del conocimiento para proveer una base tecnológica para la GC. Comenzaron a publicarse artículos relacionados con el tema en revistas de negocios y se publicaron los primeros libros sobre aprendizaje organizacional y administración del conocimiento como The Fifth Discipline de Senge y The Knowledge Value Revolution de Sakaiya.

En 1991 se introdujo el término en la prensa popular cuando Tom Stewart publicó Brainpower en la revista Fortune. Quizás el trabajo más leído hasta la fecha sea The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create de Dynamis of Innovation de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, publicado en 1995.⁴

⁴ Idem Página 3

Soportando lo anterior se puede afirmar que como tal la gestión del conocimiento existe como práctica empresarial desde hace muchos años, cambiando progresivamente y refinándose a lo largo del tiempo, muestra de esto se evidencia en la época industrial donde lo que se gestionaba era lo tangible para luego con el advenimiento de la era del conocimiento el factor a gestionar cambia hacia lo intangible.

Casos ejemplares de esta transformación se pueden evidenciar en los modelos de gestión que en algunas compañías, como la Ford, comenzaron a evidenciarse y a plantearse como impecables e innovadores.

Desde la gestión en la época industrial, a la gestión que se aplica hoy en día no encontramos grandes diferencias conceptuales, el significado de la palabra gestión sigue siendo el mismo, lo que ha cambiado drásticamente es el contenido de lo gestionado.

Entre tanto hoy en día existen diferentes enfoques en la administración del conocimiento existiendo muchas formas diferentes de acercarse al multifacético mundo de la GC. Estos en términos generales podrían categorizarse como se expone a continuación:

- **Enfoque Mecanicista:** Que se caracteriza por la aplicación de la tecnología. Sus principales afirmaciones incluyen: Mejor acceso a la información incluyendo métodos ampliados de acceso y reutilización de los documentos (hipertexto, bases de datos, búsqueda de texto completo, etc.), además de la Tecnología intranet y trabajo grupal on-line.⁵

- **Enfoque cultural/comportamental:** con raíces en los procesos de reingeniería y administración del cambio, tiende a ver el problema del conocimiento como una temática propia de la administración. Este enfoque se centra más en la

⁵ Idem Página 3

innovación y la creatividad que en el relevamiento de los recursos existentes o la explicitación de los procesos de generación del conocimiento. Sus principales afirmaciones: El comportamiento y la cultura organizacionales deben cambiar dramáticamente.

Las organizaciones tal cual se las concebía hasta hoy han pasado a ser disfuncionales en los ambientes informatizados, el comportamiento y la cultura organizacional pueden pero no a través de la tecnología, que ya ha alcanzado su límite de efectividad. Se requiere una visión holística del problema.

- **Enfoque sistemático:** mantiene la fe en el análisis racional del problema del conocimiento. Algunas afirmaciones:

Lo único importante son los resultados que pueden comprobarse experimentalmente, los métodos tradicionales de análisis pueden usarse para re-examinar la naturaleza del trabajo del conocimiento y resolver sus problemas.

El eco de lo que se habla en los países y personas pioneras, cada vez resuena con menor retraso gracias a los avances tecnológicos que facilitan una capacitación y actualización casi "just in time", vía campus virtuales, videos conferencias, seminarios on-line, etc. (Belly, P. 2006).

Para muchos escépticos el surgimiento de este movimiento era una moda pasajera que se iría disipando con el tiempo, más en un reciente estudio realizado en España por Cap Gemini sobre 129 empresas muestra que tienen un profesional cada 400 empleados a tiempo completo y destinan el 0.35% de las ventas a la gestión del conocimiento. Además, de las 129 compañías, el 62% han concluido o están a punto de concluir un proyecto de gestión del conocimiento. (Belly, P. 2006).⁶

⁶ Idem Página 3

Al ver los resultados que han obtenido las empresas que la utilizan, se ha convertido en una disciplina que no puede estar al margen de las compañías que desean competir en esta nueva era donde el conocimiento es el principal activo y la fuente de mayor ventaja competitiva.

Por lo tanto, actualmente es vital agregar valor a la información mediante el almacenamiento, la captación y la diseminación de ese valor agregado que tiene la información. La gestión del conocimiento hoy en día es una tarea a tener en cuenta por las organizaciones de todas índoles. (Hernando Camargo Mila, 2006)

1.2 Gestión

Es “hacer diligencias conducentes al logro de una empresa, mostrando o dando las señas del camino a seguir, gobernando, ejerciendo y dando las reglas para el manejo de una dependencia, orientando, guiando y aconsejando a quien realiza un trabajo para suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa”. (Parado, 2003)⁷

1.3 Conocimiento

Es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. (Davenport TH, 2001)⁸

1.4 Gestión del conocimiento

El termino Gestión del Conocimiento (proviene del inglés knowledge management). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.

⁷ (Parado, 2003)

⁸ (Davenport TH, 2001)

De esta manera ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización. (<http://definicion.de/gestion/>)⁹

El conocimiento suele entenderse como el hecho o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctico de un asunto referente a la realidad.

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento>).¹⁰

Es definida como: “La creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir la utilización del conocimiento dentro de una empresa y/o organización”. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009).¹¹ Otras definiciones como la mezcla de experiencia condensada, valores de informaciones contextuales y discernimiento de una empresa, el cual proporciona una estructura para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias e informaciones. (Chiavenato, Idalberto, 2006).¹²

De acuerdo a estas primeras visualizaciones de gestión del conocimiento, podemos decir que es un almacenado de procesos donde cada empleado comparte, maneja, despliega y administrara sus aportes generando conocimiento, así como también propiciando el acrecentamiento del capital intelectual de incontables individuos que a su vez pertenecen a una organización.

Adicionalmente cuando se habla de gestión del conocimiento en las organizaciones, se hace referencia a un proceso o situación que permita transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a una misma organización u empresa.

⁹ (<http://definicion.de/gestion/>)

¹⁰ (<http://es.wikipedia.org/wiki/conocimiento>., s.f.)

¹¹ (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009)

¹² (Chiavenato, Idalberto, 2006)

Todas estas definiciones coinciden o se resumen en que la Gestión del Conocimiento es la disciplina que promueve la generación, la colaboración y la utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándoles nuevos valores y por ende elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia.

El conocimiento está en la mente de las personas. Estas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras personas sobre las informaciones recibidas. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009)

En las organizaciones el conocimiento está dentro de los documentos, las rutinas, los procesos, las prácticas y las normas. Cuando el conocimiento deja de evolucionar, se convierte en una opinión. Por su importancia, ahora se considera que el conocimiento es un activo corporativo y las empresas exitosas piensan que es necesario administrarlo y rodearlo del mismo cuidado que dedican a obtener valor en otros activos con otros tangibles.

1.5 La administración del Conocimiento

La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontaneo de conocimiento entre las personas.

A diferencia de lo que sucedía antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves, por medio de la confidencialidad, la administración del conocimiento busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él.

Es por esto que cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa. Este valor se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia de la innovación.

El secreto ya no está en que unos pocos detenten el conocimiento, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y divulgarlo, y no en retenerlo o esconderlo.

El conocimiento va más allá de lo que sabe o conoce una persona o un grupo de personas. También es lo que la organización sabe y conoce y que agrega continuamente, proveniente de fuentes internas y externas durante años o décadas.

Sin embargo el conocimiento no se forma por azar. Debe ser administrado. La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales.

Cuando se habla de generar valor, ello implica que los colaboradores, los administradores y los dirigentes deben aprovechar y compartir los activos intelectuales. Representa un esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas, nuevas y mejores soluciones. El conocimiento es la base del capital intelectual de las organizaciones.

El capital intelectual representa el inventario de los conocimientos generados por la organización y se expresa como

- Tecnología: patentes, procesos, productos y servicios.
- Información: Conocimiento de los clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación.
- Habilidades desarrolladas por los colaboradores.

- Soluciones de problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia.

Todo lo anterior se une y orienta a crear valor agregado de forma continua para todos los miembros de la institución. En pocas palabras, es la suma de lo que saben todos los elementos de una organización y que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado y para su futuro.

La administración del conocimiento busca identificar lo que se sabe o lo que se debe saber dentro de la organización. Significa crear, captar, archivar, organizar, sistematizar, difundir y aplicar el conocimiento, la información y la experiencia entre los colaboradores que tienen intereses y necesidades similares a efecto de crear innovaciones y generar rendimiento.

A modo de resumen, la administración del conocimiento está ligada a la decisión de cuál es el conocimiento relevante para la organización y que sirve para sus propósitos y proporciona resultados.

La tecnología de internet facilita la mayor parte de los sistemas de administración del conocimiento. No obstante su base tecnológica (hardware y software), la administración del conocimiento se refiere mucho más a las personas, las relaciones de trabajo y la comunicación.

En realidad, es una filosofía administrativa que combina las buenas prácticas de la administración propositiva del conocimiento con una cultura de aprendizaje organizacional que tiene por objeto el desempeño de los negocios.

Figura 1 - Administración del Conocimiento



Fuente: Chiavenato (2009)

1.6 Desafíos de la Administración del Conocimiento

Los tres desafíos principales de la administración del conocimiento son:

1. Crear una infraestructura administrativa del conocimiento. Esta tarea implica la construcción de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo.
2. Construir una cultura del conocimiento. Derribar barreras y crear mecanismos para el desarrollo y el mantenimiento del conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esto implica un cambio de cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento y ha traído una nueva concepción de la capacitación (y el aprendizaje) como un proceso de comunicación de conocimiento.

Así, los profesionales de la administración de personas se vuelven agentes del aprendizaje y consultores de desempeño.

3. Administrar resultados. Para saber cuál es la forma de administrar el conocimiento que ayude más a producir o a ahorrar dinero y a documentar el impacto económico.

Cuando se habla de administrar el conocimiento, se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales. Cuando se habla de generar valor, ello implica que los colaboradores, los administradores y los dirigentes deben aprovechar y compartir los activos intelectuales. Representa un esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas, nuevas y mejores soluciones.

1.7 Tipos de conocimiento

Para identificar las diferentes dimensiones del conocimiento en una organización y/empresa se han elaborado varios tipos, entre ellos:

Conocimiento codificado y Conocimiento no codificado: Para Wei choo (1999), el conocimiento codificado es el “que se puede almacenar o poner por escrito sin que se incurra en pérdidas indebidas de información”, mientras que el no codificado se refiere a “aquel que no puede ser capturado por escrito ni almacenado, sin perder los aspectos esenciales de la experiencia a la que se refiere, como reconocer un rostro, operar una maquinaria compleja o tocar el piano... Permanece encerrado dentro de la mente, ya sea porque es difícil de expresar, o porque se decide que se debe mantener ahí”. (M, 2009) ¹³

Conocimiento público y Conocimiento personal: El conocimiento público se distingue porque es fácil de compartir, es un conocimiento creado y difundido en la sociedad, se divide en conocimiento público codificado y conocimiento público no codificado.

El conocimiento público codificado es el que se expresa en fuentes impresas formales o informales, como libros, boletines, revistas, por lo tanto se mantiene estático a lo largo del tiempo. Este tipo de conocimiento codificado se

¹³ (Iraima V. Martínez M., 2009)

va enlazando para formar un denso tejido impermeable constituido por hechos, categorías y conceptos que pueden ser difíciles de modificar; es decir, adquiere inercia a lo largo del tiempo”. Por su parte, el conocimiento personal es el que es construido en grupo, dos o más personas discuten, comparten y analizan información en torno a un tema, que no necesariamente se sistematiza o codifica en un documento, sino que se comprende y puede llegar hasta la reflexión y configuración de conclusiones y de premisas comunes a todos los miembros del grupo. Este es un conocimiento que puede cambiar, que está en evolución. A este podemos llamarle conocimiento social no codificado.

Por su parte, el conocimiento personal es el que es construido por el individuo, es un conocimiento propio de cada cual. Este es la base del conocimiento público. Se divide en conocimiento personal codificado y conocimiento personal no codificado.

El conocimiento personal codificado es aquel que el individuo genera y codifica para comprender un fenómeno. Es fácil de compartir pero sólo tiene significado para ese individuo en particular. Es conocido como “conocimiento registrado propio”, conocimiento “que una persona o grupo desarrolla y codifica por su cuenta a fin de percibir situaciones particulares. Aunque el conocimiento registrado propio es codificado y por tanto es técnicamente difundible, quizá no sea significativo hacerlo así porque su pertinencia se milita a las circunstancias y necesidades específicas del que lo origina.

El conocimiento personal no codificado, llamado por Chun Wei como “conocimiento de sentido común” es también difundido y codificado, pero no tan codificado como el anterior, es único para cada persona, depende de ella, de su entorno y de sus condiciones. “Una persona adquiere gradualmente conocimiento de sentido común a lo largo de la vida, mediante experiencia y encuentros con la familia, los amigos, los semejantes y otros miembros que

constituyen la comunidad donde se desenvuelve el individuo. Lo que llega a interiorizar como sentido común depende de la situación de la persona o su condición de miembro de uno o más grupos, o del alcance de la influencia de los demás sobre lo que prende y percibe.

Conocimiento cultural y conocimiento diccionario: Este es una forma de clasificar el conocimiento más desde el quehacer organizacional. El primero contempla las estructuras cognoscitivas y afectivas que utilizan hábilmente los miembros de la organización para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad. Es un tipo de conocimiento que utiliza los términos, siglas y modos de proceder propios de cada organización, contruidos a lo interno de una organización y casi con significado solo para los miembros de ella. De esta manera el conocimiento cultural y abarca las conjeturas y las opiniones que se usan para describir y explicar la realidad, así como las conversaciones y expectativas que se emplean para asignar valor y significado a la nueva información. Estas opiniones, normas y valores compartidos forman el marco de referencia con base en el cual los miembros de la organización construyen la realidad, reconocer el rasgo destacado de la nueva información y evaluación interpretaciones y acciones alternativas. Es el conocimiento compartido por vía de interrelaciones entre los integrantes de la organización. ¹⁴

Por el contrario, el conocimiento diccionario refiere a los conceptos, términos y valores en los que los miembros de una organización se han puesto de acuerdo a raíz de las definiciones ya existentes bibliográficamente.

Como lo señala Wei Choo: “El conocimiento de diccionario abarca descripciones que se poseen ordinariamente, entre ellas expresiones y definiciones que se utilizan en la organización para describir el “que” de situaciones”. Se sospecha que muchas organizaciones utilizan ambos tipos de conocimiento en el entendimiento de su realidad.

¹⁴ Idem Página 16

Conocimiento Local y conocimiento global: Surge cuando se cruza la cultura con lo local o ecológico, lo que viene a definirse como el conocimiento existente y desarrollado alrededor de las condiciones específicas de mujeres y hombres nativos u originarios en un área geográfica específica.

Mientras que el conocimiento global “es el que se forma por medio de redes sin tener una localización, pues quienes lo crean pertenecen a diferentes puntos geográficos. Se construye a partir de realidades locales, pero del intercambio se sistematiza y se abstrae de lo local, Se puede acceder a ese conocimiento gratuitamente o no, dependiendo del caso.

Conocimiento latente y conocimiento activo: Entendiendo por conocimiento latente como la “experiencia, sistemas y procedimientos empleados en un proceso de negocio” y por conocimiento activo como el trabajo cualificado, es el conocimiento día a día que garantiza la ejecución del proceso.

Conocimiento científico y conocimiento circunstancial: El primero dice Souza, basado en los argumentos de Frederick von Hayek, es el conocimiento de reglas generales, el segundo está determinado por la dimensión espacio-tiempo, argumentando que los contextos cambiantes redefinen la ventaja relativa del conocimiento que poseen diferentes individuos y firmas.¹⁵

Conocimiento orientado, conocimiento de recetas y conocimiento axiomático: Esta es una clasificación que enmarca el conocimiento necesario para hacer relaciones o vincular la secuencia sistémica de una organización o una situación. El conocimiento orientado determina una relación causal ente un concepto y otro, entre una situación y otra. Wei Choo lo describe como aquel que alude a prácticas que se poseen comúnmente y es conocimiento sobre secuencias de sucesos y sus relaciones de causa-efecto que describen el “como” de los procesos.

¹⁵ Idem Página 16

El conocimiento de recetas es a diferencia del anterior, más descriptivo, “comprende prescripciones para reparar y mejorar estrategias que recomiendan que acción “se debería” emprender” Wei Choo (1999) Mientras que el conocimiento axiomático se refiere a las razones y explicaciones de las causas finales o premisas a priori que se percibe que explican “por qué” ocurren los sucesos. (Iraima V. Martínez M., 2009)

El conocimiento puede ser **explícito**, cuando es objetivo, cuando se describe con claridad y se codifica en documentos, prácticas y capacitación. Toda la documentación, los modelos de negocios, los proyectos, los procedimientos y los métodos son ejemplos de conocimiento explícito, o mejor dicho, lo que se puede comunicar y transmitir, por lo que es transferible.

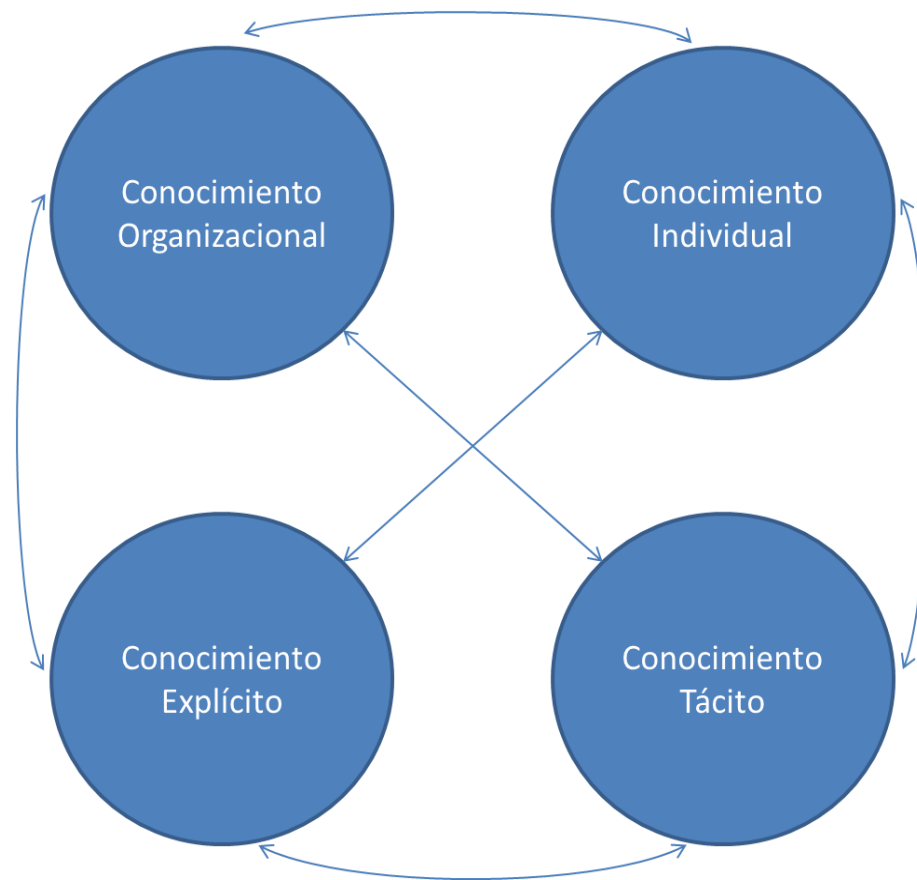
También es el conocimiento formalizado, codificado y sistemático, que se encuentra comúnmente sustentado en fuentes escritas como digitales tales como libros, manuales, revistas, artículos, etc.

En cambio el **conocimiento tácito**, es sumamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros, porque está en el individuo y en su manera de interpretar la realidad. Es aquel que, una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar, formalizar y comunicar, es un saber en acción individual o social, se encuentra en la mente de las personas; es producto de la experiencia, la sabiduría y la creatividad.

El conocimiento, sea tácito o explícito, de las personas y las organizaciones no puede ser aislado, porque éstas interactúan entre sí, generando un crecimiento exponencial como muestra la siguiente figura (Chiavenato, 2009) ¹⁶

¹⁶ (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2009)

Figura 2 - Tipos de conocimientos



Fuente: Chiavenato (2009)

Conocimiento Estructural o conocimientos estructurales: es el conjunto de documentos escritos o en cualquier tipo de soporte multimedia que recogen lo que saben unas determinadas personas. Normalmente, esto incluye procedimientos, normas, especificaciones, dibujos, etc., y en particular, la transcripción a documentos de unos conocimientos específicos. Otras veces se describe el "conocimiento estructural" como el conocimiento que queda en la organización, una vez que han abandonado esta las personas que trabajan en ella. (Carballo, 2006)¹⁷

¹⁷ (Carballo, 2006)

1.8 Uso del Conocimiento

El uso del conocimiento va a depender de cuándo los colaboradores deben utilizarlo en el desempeño y ejecución de sus labores, en qué momento en esmero a sus requerimientos, ya sea antes o en la ejecución de sus labores con el objetivo de dar optimas respuestas a su desempeño laboral, mejorando la aplicación de los conocimientos.

Para la efectividad de esta dinámica del conocimiento, de acuerdo a su uso existen dos tipos de conocimientos aplicables y son los siguientes: (Chiavenato, Idalberto, 2006).

El Conocimiento por si acaso (just-in-case): Es el que necesitan las personas antes de desempeñar su puesto de trabajo.

Cuando una organización admite a un nuevo empleado, este recibe una capacitación básica sobre los procesos de trabajo y experiencias pasadas para desempeñar su labor. En el pasado, las compañías o empresas capacitaban a los nuevos empleados durante meses, pero ya no es así.

El conocimiento por si acaso es fundamental en la preparación de las personas para una nueva tarea y utiliza recursos de la empresa que pueden volverse obsoletos antes de ser utilizados.

El conocimiento justo a tiempo (just-in-time): Es el que necesitan las personas cuando ejecutan su trabajo. Hoy en día el volumen de información es enorme y nadie puede retener el conocimiento requerido. Lo que se pretende con las inversiones en tecnologías de la información es ofrecer conocimiento justo a tiempo, cuando se necesita, esto permite una rápida distribución de la información y las organizaciones pueden consolidar procesos que reduzcan el tiempo requerido para convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Con un buen manejo del uso del conocimiento, las instituciones pueden conquistar que los colaboradores tengan una visión clara sobre el uso del mismo, del que se pueden auxiliar y del que realmente deben utilizar en el desarrollo de sus funciones, mejorando su desempeño; el manejo correcto y organizado del conocimiento coloca a las instituciones en el lugar justo que les permita irrumpir en la llamada gestión del conocimiento.

1.9 Estilos de Conocimiento

- a) **El conocimiento conceptual** (Interés en el qué de las cosas) es el dominio que una persona tiene de una especialidad, una materia o una disciplina. Se trata de una potestad que se consigue mediante una amplia y sistemática formación reglada y es la base y el fundamento del intelecto profesional y condición indispensable aunque no suficiente del éxito profesional. (Parado, 2003)¹⁸
- b) **El conocimiento práctico** (interés en el cómo de las cosas) identificado con la transformación-adequación del “aprendizaje de libro” en aplicación eficaz. Es la capacidad de extrapolar las regularidades, leyes y reglas de una disciplina a los problemas complejos del mundo real, es decir, la destreza profesional para generar valor añadido al desempeño laboral.
- c) **El conocimiento causal** (interés en el porqué de las cosas) es el conocimiento pormenorizado de la red de relaciones causa-efecto que subyacen tras una materia, especialidad o disciplina, Conocimiento por el que los profesionales van más allá de la simple ejecución de las tareas para solucionar problemas de mayor complejidad generando un “nuevo valor”, ya que al conocer o saber por qué se pueden prever y/o predecir sutiles relaciones y consecuencias no deseadas. Su expresión más extrema es la intuición cualificada.

¹⁸ (Parado, 2003)

d) La creatividad automotivada (interés más allá del porqué de las cosas) que se compone de la voluntad, la motivación y la adaptabilidad para el éxito. Personas y grupos creativos supera a otros con mayores recursos humanos y económicos. Se opone a la complacencia y se orienta a la adaptación, casi agresiva, de las cambiantes condiciones externas, en especial las innovaciones que dejan obsoletas anteriores facultades y capacidades. Indica un alto grado en el intelecto por el que se alimenta la inclinación hacia por qué para prosperar ante los grandes cambios actuales renovando los conocimientos conceptuales, las técnicas avanzadas y los conocimientos causales. (Parado, 2003)

Debe entenderse por “creación de conocimiento organizacional” como la capacidad orgánica para generar conocimientos nuevos, diseminarlos entre los miembros de una organizacional y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan. (Nonaka, 1995)¹⁹

Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu, 2000).²⁰

1.10 El objetivo de la gestión del Conocimiento

El objeto primordial de la gestión del conocimiento, es la creación de valor, independientemente del capital intelectual, de dificultosa cuantificación en los balances, al final, la gestión del conocimiento no persigue otra cosa que mejorar los resultados de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, en definitiva obtener mayores beneficios.

¹⁹ (Nonaka, 1995)

²⁰ (Andreu, 2000)

Una buena gestión del conocimiento constituye una parte importante del proceso de innovación, por lo que puede decirse que cualquier actividad que se lleve a cabo en la empresa u organización se basa en la aplicación de conocimientos, lo cual es rigurosamente cierto, pero también lo es que algunas elaboraciones de estrategias o la innovación, son particularmente intensivas en la utilización del conocimiento. (Carballo, 2006)²¹

Las herramientas y técnicas utilizadas en el campo de la gestión del conocimiento son múltiples y de muy diversos tipos, muchas de las cuales no son exclusivas de este campo y ni siquiera tuvieron en él su origen. Entre las que sí fueron concebidas expresamente como soporte de la gestión del conocimiento se encuentran los llamados mapas de conocimientos, cuya utilidad se potencia cuando se vinculan a los denominados repositorios de conocimientos estructurales.

De la gestión del conocimiento se ha hablado mucho, y no siempre con acierto: en múltiples ocasiones el discurso ha servido más para confundir que para arrojar luz. La gestión del conocimiento estuvo de moda y muchos se apuntaron al “yo puedo”, algunos porque consideraban que no era socialmente correcto quedarse al margen, y otros por oportunismo comercial, ya que dedujeron que, si el asunto interesaba a tanta gente, probablemente habría posibilidad de negocio, aunque no tuviesen claro qué clase de negocio.

Todo esto terminó finalmente por dañar la imagen de la gestión del conocimiento y por desilusionar a muchos de los entusiastas de un primer momento. Gestionar el conocimiento parecía una buena idea, pero de naturaleza aéreo: cuando se quería aprehender, parecía desvanecerse; no resultaba fácil tener una idea clara y nítida de lo que era, ni de la forma en la que se debía proceder para ponerla en práctica.

²¹ (Carballo, 2006)

Después de todo esto cabe preguntarse si la gestión del conocimiento es una realidad o una utopía, si realmente puede ponerse en práctica para lograr mejorar el comportamiento y los resultados de las organizaciones. La respuesta es sencilla: todas las organizaciones gestionan en la práctica el conocimiento; mejor o peor, con más o menos método, con mayor o menor acierto, de forma más o menos consciente, pero lo gestionan. Si es así, surge de nuevo la pregunta de qué es y de cómo se lleva a cabo. De forma sintética puede decirse que la gestión del conocimiento consiste en el conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a una determinada organización:

- Identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes de futuro.
- Conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos. Esto quiere decir que los poseen las personas de la propia organización o que pueden ser aportados por personas u entidades externas.
- Proteger esos conocimientos, para garantizar su permanencia disponibilidad.
- Utilizarlos eficientemente, con el fin de llevar a cabo, de forma excelente, las actividades de la organización.²²

1.11 Herramientas de Gestión del Conocimiento

Si se desea que un sistema de gestión del conocimiento prospere, este dependerá de la forma en la que la organización asista a su personal en la elaboración de la información, así como también que pueda ser manejada para optimizar sus tareas y funciones y por consiguiente consiga la información precisa para la persona apropiada en el instante oportuno, proporcionando herramientas para el análisis de esa información.²³

²² Idem Página 21

²³ (Honeycutt, 2001)

Los sistemas de GC además permiten ajustar la producción para satisfacer la demanda, basándose en la información en tiempo real procedente del personal. Es bueno descartar que un personal que produce contenido de gran valor resulte mucho más útil y beneficioso en un sistema de gestión del conocimiento que si el personal no facilita el compartimiento de la información y las ideas. (Honeycutt, 2001).

En vista de que la gestión constituye una actividad permanente, es preciso prestar atención de forma constante a los nuevos conocimientos que pueden ser necesarios incorporar, seguirlos, preservarlos frente a posibles pérdidas y a la optimización de su aplicación, se hace necesario crear prácticas y herramientas como los mapas de conocimiento, que nos sirven para recoger tanto la relación de conocimientos disponibles en una empresa u organización como aquellos que se hayan podido identificar como necesarios. De forma similar, los reposorios de conocimiento (que es como se suelen denominar a las bases documentales que contienen la descripción detallada de una serie de conocimientos importantes para la organización), pueden servir tanto para garantizar la disponibilidad de esos conocimientos, como para facilitar su utilización a quienes deben emplearlos en el desarrollo de su trabajo.

Otras prácticas, como pueden ser las actividades para generar o desarrollar nuevos conocimiento, la motivación del personal para promover el intercambio de información y conocimientos entre ellos, la formación, la asimilación de técnicas orientadas a la resolución de problemas y otros muchos asuntos similares tienen igualmente cabida en el grupo de los cuatro aspectos básicos de la gestión del conocimiento señalados más arriba. Un manejo acertado de todo ello, permite llevar eficientemente a la practica la gestión del conocimiento y utilizar acertadamente este recurso para afianzar la competitividad de la empresa.

Los mapas de conocimiento han estado presentes frecuentemente como una herramienta de gran utilidad para quienes están involucrados en actividades de gestión del conocimiento.²⁴

Los mapas de conocimientos pueden tener aplicaciones muy diferentes. Los hay más simples, que solo se limitan a bases de datos, uno de cuyos campos se refiere a los conocimientos disponibles en la organización, otro a la actividad en la que se aplican, y otros u otros en los que se especifica quienes son las personas de la empresa u organización que disponen de dichos conocimientos.

En otro extremo, existen herramientas mucho más sofisticadas y con unas aplicaciones realmente interesantes. (Carballo, 2006)

1.12 Instrumentos para la Gestión del Conocimiento

Para realizar el proceso de GC se requiere de herramientas o instrumentos que funcionen como un sistema para administrar la información y el conocimiento, y que el proceso sea liderado y gestionado estratégicamente. (Martinez, IDaccion Business News, 2015)

- **El clima organizacional:** La empresa ha de generar competencias a partir de poner a disposición de los empleados y colaboradores la información necesaria, de tomar conciencia de la importancia del conocimiento, de su incorporación al producto o servicio como factor de diferenciación frente a los competidores. Una alineación de esfuerzos para implicarse, colaborar con los demás miembros de la empresa, y compartir sus conocimientos como una forma de desarrollo profesional y con el ánimo de contribuir al logro de un ambiente de trabajo agradable.
- **Herramientas:** Instrumentos que integren tecnologías y sistemas, con una amplia cobertura y capacidad de soporte, para garantizar el flujo de información y de conocimientos cuando se necesite. La estructura debe

²⁴ Idem Página 21

ser sencilla y clara, y de fácil acceso para compartir información y conocimientos, y para estimular la comunicación de los miembros de la organización.

- **Sistematización de la información y el conocimiento:** Procesamiento de datos y tratamiento de la información y el conocimiento para su conservación y para facilitar la interacción de los usuarios. Dentro de estas herramientas están desde la organización básica por categorías, árbol, carpetas, bases de datos etc.; hasta las Intranets con roles definidos, plataformas de trabajo en grupo, comunidades virtuales, foros de discusión, blogs, tableros de anuncios, video-conferencias, brainstorming, mapas conceptuales, entre otros.
- **Procesos y procedimientos:** Estructuras y mecanismos de la empresa que contemplen la calidad y la mejora continua, como es la estandarización y definición de procesos y procedimientos. Las funciones empresariales han de adaptarse a la nueva estructura, y las nuevas formas de organización han de permitir un flujo inmediato de conocimientos relacionados con el negocio.²⁵

1.13 Las Cuatro Prácticas Principales de Gestión

1. **Estrategia:** Es clave que la organización o empresa se mantenga concentrada en sus estrategias de negocio y que busque un modo de propiciar un constante crecimiento del negocio central.
2. **Ejecución:** Cumplir con los objetivos establecidos y, si es posible, excederlos. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia.
3. **Cultura:** Hay que crear una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las organizaciones y compañías exitosas poseen una cultura que favorece el buen desempeño sobre cualquier otra opción y tienen el coraje de enfrentarse a quienes no se desempeñan con excelencia.

²⁵ Idem Página 21

4. **Estructura:** Hay que propiciar una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas son rápidas porque asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo y establecer objetivos en marcha, para volverse más rápidas y sencillas en todo lo que hacen.²⁶

1.14 Las Cuatro Prácticas Secundarias de Gestión

1. **Talento:** Hay que conservar los empleados con talento y buscar o preparar otros. Las organizaciones o empresas exitosas son capaces de desarrollar sus propias estrellas dentro de las filas de sus propios empleados y cuentan con sustitutos de modo que si un ejecutivo se marcha, sería reemplazado de inmediato por otra persona sin que le empresa sufra demasiado.
2. **Liderazgo:** Los líderes y directores deben estar comprometidos con la organización. Las organizaciones exitosas tienen un CEO fuerte, responsable de elevar el desempeño de la empresa y tienen un buen equipo de directores que conocen el negocio y sienten pasión por el triunfo.
3. **Innovación:** Hay que crear innovaciones que transformen su organización. Las organizaciones de éxito son ágiles, o sea, lanzan de forma constante nuevos productos o servicios y se anticipan a las transformaciones de la industria y, en el mejor de los casos, las producen.
4. **Crecimiento:** Hay que propiciar el crecimiento mediante fusiones y asociaciones. Las organizaciones de éxito generan un crecimiento interno, desarrollando el negocio central, en vez de asumir negocios en áreas desconocidas y son hábiles para concretar asociaciones y fusiones y tienden a preferir pequeños negocios que grandes negociaciones.²⁷

²⁶ (<http://www.arriagaasociados.com/2011/06/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-y-su-impacto-en-la-competitividad-de-las-empresas/>, Blog Arriaga Asociados, 2011)

²⁷ (<http://www.arriagaasociados.com/2011/06/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-y-su-impacto-en-la-competitividad-de-las-empresas/>, 2011)

1.15 Importancia

Cuando se desee establecer una gestión del conocimiento que impacte no solo en los resultados es necesario un cambio organizacional de gran escala que convierta la organización para hacerla más fuerte y competitiva; es por todo esto que se tiene que pasar de una organización estancada y jerarquizada a otra mucho más dispuesta y proactiva con su medio. Tomando lo anterior en consideración habrá que empujar un cambio de estilo de dirección, cultural, de nuevos roles de los recursos humanos, estructural, de modelos de trabajos en equipos, de procesos, de formación, de comunicación y de coordinación, etc.

1.16 Ventajas y Desventajas de su implementación

Ventajas: (Ruiz, 2014)²⁸

- Optimiza el flujo de información en la empresa u organización, evitando duplicidad de tareas, islas de información, entre otras.
- Fomenta la satisfacción del personal y saca el máximo rendimiento a su conocimiento,
- Incrementa y mejora el capital intelectual de los integrantes y de la organización.
- Obtiene un modelo de gestión que permite mejorar la posición competitiva.
- Reducción en los costos de entrenamiento de personal
- Reduce los costos, ya que permite la resolución semejante a problemas parecidos.
- Uniformidad de la información del personal.
- Aumento de la satisfacción del trabajo para quien labora, trayendo así mejores resultados para la organización.
- Optimiza el flujo de información.
- Agiliza los tiempos de respuesta y la calidad del producto y/o servicio será superior.

²⁸ (Ruiz, 2014)

- La identificación y almacenamiento de la información útil y relevante estará disponible en el momento oportuno.
- Tiene mayor eficacia organizativa, evitando que el conocimiento se escape de la organización.
- Incrementa los beneficios, al transformar a la organización en una fuente de aprendizaje, que fomenta la innovación y la creatividad de los empleados, que se sienten motivados a compartir experiencias y conocimientos.

Desventajas (Ruiz, 2014)²⁹

- El compromiso de los empleados poseedores del factor de producción y el conocimiento, ya que deben estar dispuestos y aprender a compartirlo.
- Al impulsar a la gente a que busque los mejores métodos, la organización deberá mantenerse permanentemente alerta, para motivarlas en este sentido.
- Medir los resultados y crear indicadores que puedan ser utilizados y después de la implementación de esta herramienta, para demostrar su valor a la empresa, no suele ser tarea fácil.
- Lograr que el conocimiento sea utilizable y obtén el conocimiento de los clientes, esto puede realizarse a través de encuestas, pero los clientes no siempre están dispuestos a revelar su información.

1.17 Barreras a la gestión del conocimiento

A partir de las experiencias prácticas como las descritas por Sherif y Mandviwall (2000), Alavy y Leidner (2000) y Pérez, Alonzo y Solana (2006), aun tratándose de organizaciones dotadas de las infraestructuras técnicas, medios económicos necesarios y personal proactivo hacia el desarrollo de conocimiento, podemos identificar numerosos límites a dicho desarrollo que agrupamos en tres grandes tipos de barreras: ³⁰

²⁹ (Ruiz, 2014)

³⁰ (Pérez & Dressler, 2006)

- **Espaciales:** Incluye identificar donde reside el conocimiento dentro de la organización y fuera de este (clientes, proveedores, competencias, etc.) y como transferirlo y tangibilizarlo en la empresa y acceder a él con independencia de su ubicación.
- **Temporal:** Como hacer sostenible el conocimiento en el tiempo y permitir su uso multiusuario y multiocasión tantas veces como sea necesario por parte de la organización.
- **Jerárquico-Social:** La cultura, la rigidez jerárquica que establezca el organigrama y las relaciones sociales entre los miembros de la organización pueden dinamizar o bloquear el desarrollo, transmisión, generación y aplicación de conocimiento, condicionando de forma decisiva el éxito o fracaso de todo el proceso de implantación de un programa de gestión del conocimiento.

1.18 Factores que intervienen en la Gestión del Conocimiento

- **La información:** Utilizada en el contexto de las TIC y transmitida a través de redes de personas y tecnológicas en tiempo real. La característica es el incremento acelerado de las conexiones en red, amplia cobertura y capacidad para soportar gran cantidad de información. Para la empresa implica la adaptación de las tecnologías existentes dependiendo de las necesidades, de la oferta y la demanda de estos servicios de información.³¹
- **El conocimiento:** Relacionado con el proceso intelectual de las personas. Se convierte en un nuevo factor de producción de la economía al utilizarlo para producir bienes y servicios, para alcanzar los objetivos de la empresa e incrementar la productividad. El conocimiento requiere renovación y mejora continua (aprendizaje). Una vez asimilado es necesario transformar este conocimiento y difundirlo para evitar que se desaproveche, a través de diversos medios, redes de personas, de las TICs.

³¹ (Martínez, 2013)

- **Aprendizaje e innovación:** Aprovechar, comunicar y conseguir cambios a partir del conocimiento, y de hacer un uso inteligente de la información. El “learning by doing” hace que aumente la eficiencia y las habilidades, que se revierta en mejoras en el uso “learning by using” y que genere interacción “learning by interacting”. (Martínez, 2013)

1.19 Modelos de la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento en el ámbito público no es común y existen pocos estudios al respecto. Según Peluffo A. y Catalán Edith de la CEPAL, son tres fases importantes por las que todo proceso de gestión del conocimiento atraviesa: ³²

En una primera fase, conocimiento y tecnología se van desarrollando por separado, incluido en áreas funcionales diversas, como recursos humanos y sistemas o informática. En el primer caso, este subsistema maneja los perfiles de cargo y la formación, por lo tanto se encarga en una primera instancia de identificar e implementar las competencias en la organización. Por otro lado, las áreas de informática o sistemas, incorporan las tecnologías para la información. Este proceso se completa cuando ambos subsistemas empiezan a interrelacionarse para mejorar la administración de los procesos, en especial al gestionarse los intangibles como el conocimiento.

En una segunda fase, se van alineando conocimiento con tecnología. Una vez que se ha creado una cierta infraestructura del conocimiento, la complejidad de las operaciones obliga de alguna forma a crear una nueva función denominada Gestión del Conocimiento. La necesidad de manejar volúmenes más grandes de información, tanto de la que se incorpora al sistema, como el que se genera en él, aparecen nuevas funciones y ocupaciones que son desempeñadas por especialistas como los Gestores del Conocimiento y otros trabajadores del conocimiento. (Peluffo A., 2002)

³² (Peluffo A., 2002)

En una tercera fase, el sistema de gestión del conocimiento se centra en el aprendizaje como motor y fuente de los cambios y la innovación.

La dinámica de la fase anterior ha modificado profundamente las formas y las estructuras del trabajo y de la organización, el diseño se centra en las comunidades de prácticas y en los ambientes donde se desarrolla su actividad, se transfieren ciertas funciones fuera del sistema que generan menos valor y se centran en aquellas que producen conocimiento. Cuando se llega a un nivel de difusión de la gestión del conocimiento a nivel de sociedad, se producen transformaciones visibles en la forma en que se enfrentan los ciclos económicos, las crisis de las cuales se sale con mayor velocidad que en el pasado. (Peluffo A., 2002).

Nonaka y Takeuchi afirman que para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento. Para esto veremos las dos dimensiones del conocimiento: La ontológica y la Epistemológica. A continuación analicemos en detalle estas dos dimensiones. (<https://es.wikibooks.org>, 2010)³³

La dimensión ontológica del conocimiento. Esta dimensión considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Es decir, el entorno con que el conocimiento se ve involucrado. Esto ayudará a entender el impacto potencial de los flujos de conocimiento.

“En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos.

³³ (<https://es.wikibooks.org>, 2010)

¹⁴(Idem 13)

La organización apoya la creatividad individual o provee el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.”¹⁴

Por esto, la generación de conocimiento organizacional radica en el respaldo organizacional en torno a las potenciales fuentes de conocimiento: individuos, grupos, equipos, proyectos, áreas, departamentos, entre otras.

La dimensión epistemológica del conocimiento según los autores Nonaka y Takeuchi presentado en su libro “La organización creadora de conocimiento” la teoría de creación de conocimiento organizacional, esta teoría se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, donde:

- Conocimiento Tácito: es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.
- Conocimiento Explícito: es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Se expresa normalmente en algún soporte físico (libros, CD ROMS, imágenes).

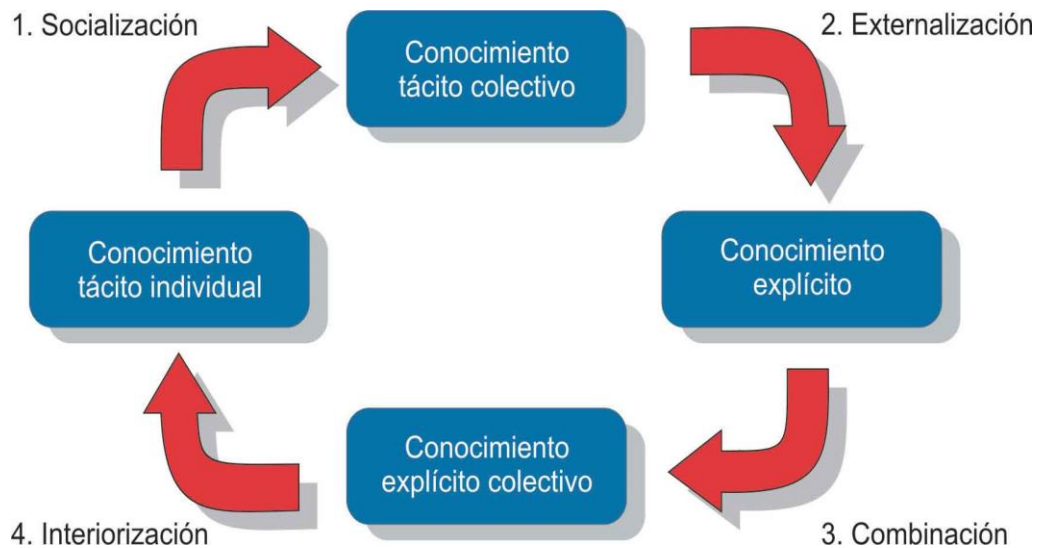
La “dimensión epistemológica” en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores, “conversión de conocimiento”.

Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento.³⁴

- De tácito a tácito (proceso de **socialización**): Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros, a partir de compartir experiencias, el aprendizaje de nuevas habilidades mediante la capacitación por medio de la observación, la imitación y la práctica.
- De tácito a explícito (proceso de **exteriorización**): El conocimiento se articula de una manera tangible por medio del diálogo, mediante el uso de metáforas, analogías o modelos. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento y se ve con mayor frecuencia durante la fase de creación de nuevos productos.
- De explícito a explícito (proceso de **combinación**): Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos (fuentes) Los individuos intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones telefónicas, reuniones, etcétera.
- De explícito a tácito (proceso de **interiorización**): Los individuos interiorizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia. Es la interiorización de las experiencias obtenidas por medio de los otros modos de creación de conocimiento dentro de las bases de conocimiento tácito de los individuos en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo (fig. 3).

³⁴ (Díaz, Contreras, & Amador, 2009)

Figura 3 - Modelo Nonaka y Takeuchi



Fuente: (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Trata de incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Ofrece un marco conceptual para conocer si se está utilizando los procesos y personas adecuados para obtener un mejor rendimiento empresarial. Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. Propone dos campos de reflexión: uno de ellos de base pretensión estratégica de la formación y el otro operativo cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

Introduce en el sistema de información a disposición de los que toman decisiones, variables estratégicas a considerar más allá de las convencionales y que pueden indicar vacíos de formación sustanciales antes olvidados o difíciles de justificar. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Dentro de cada bloque, se distinguen dos tipos de ³⁵indicadores: indicadores driver (factores condicionantes de otros) e indicadores output (indicadores de resultado). ³⁶

El modelo Modelo Technology Broker, presenta cuatro bloques:

- Perspectiva financiera: contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que éstos no deben sustituirse, sino complementarse con otros que reflejan la realidad empresarial.
- Perspectiva de cliente: identifica los valores relacionados con los clientes. Para ello, es necesario definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.
- Perspectiva de procesos internos de negocio: Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y a conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave por medio de la cadena de valor. Se distinguen tres tipos de procesos: 1.- Procesos de innovación (difícil de medir). 2.- Procesos de operaciones. Se desarrollan mediante los análisis de calidad y reingeniería. 3.- Procesos de servicio postventa. Critica la concepción de la formación como un gasto, no como una inversión.
- Perspectiva del aprendizaje y mejora Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados); Sistemas de información; así como Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción (fig. 4).

³⁵ (Díaz, Contreras, & Amador, 2009)

³⁶ Idem página 38

Figura 4 - Modelo Technology Broker



Fuente: (Annie Brooking, 1996).

Modelo Canadian Imperial Bank, se basa en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. Incide en la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual. Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el capital intelectual:

- **Activos de mercado:** Son aquellos que se derivan de una relación beneficiosa de la empresa con su mercado y sus clientes y por tanto, proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Son la causa de que algunas empresas se adquieran, en ocasiones, por sumas superiores a su valor contable. Sus indicadores son: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración...

- **Activos humanos:** Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento.

El trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de la empresa y una capacidad para

aprender ³⁷continuamente. Los Indicadores: educación (base de conocimientos y habilidades generales), aspectos genéricos; formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis,...

- Activos de propiedad intelectual: Se trata de derechos de propiedad que provienen del intelecto. Otorgan un valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Sus indicadores son patentes, copyright, derechos de diseño, secretos comerciales...

- Activos de infraestructuras: Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. Incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización o formas de hacer las cosas en la organización -puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio-, sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización. (fig. 5).³⁸

Figura 5 - Modelo Canadian Imperial Bank



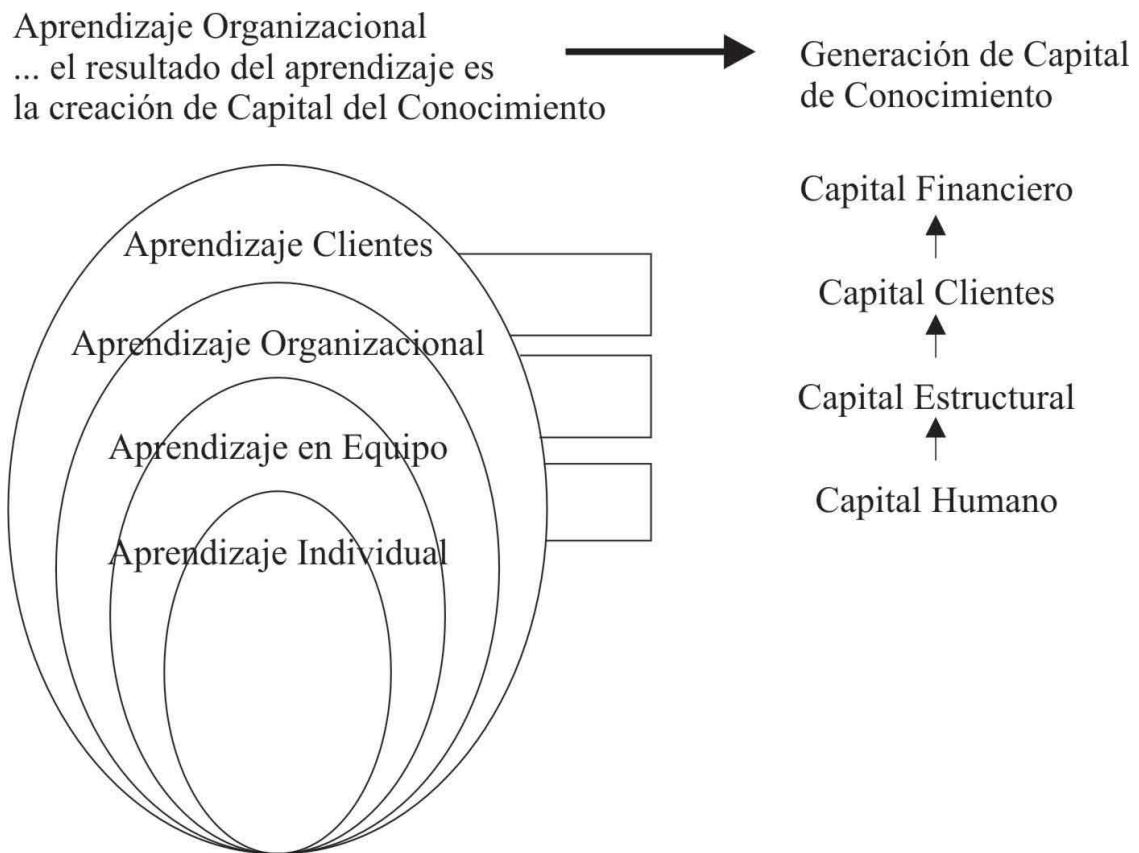
Fuente: (Hubert Saint-Onge, 1996)

³⁷ Idem página 38

³⁸ (Díaz, Contreras, & Amador, 2009)

El modelo Universidad de West Notario, estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes (fig. 6).

Figura 6 - Modelo Universidad de West Notario



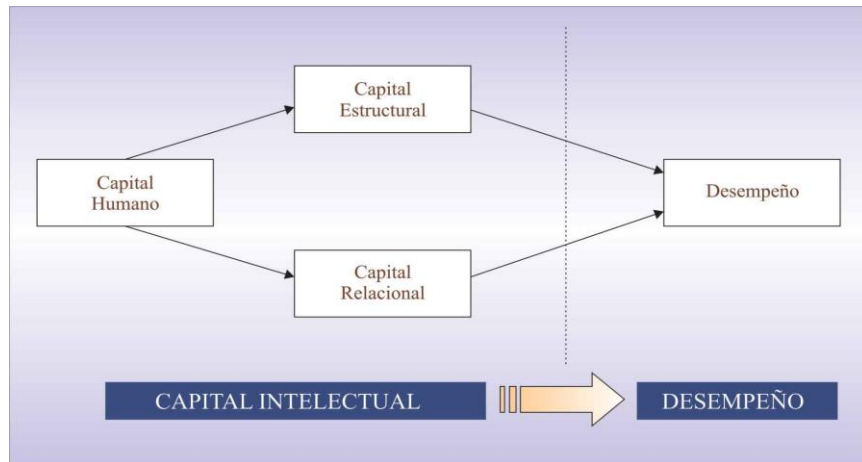
Fuente: (Bontis, 1996)

El modelo de Skandia Navigator, estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual, así como entre éste y los resultados empresariales. En este modelo, se ³⁹establecen los tres bloques que son comunes a la mayoría de los modelos: capital humano, capital estructural y capital relacional (fig. 7).⁴⁰

³⁹ (Díaz, Contreras, & Amador, 2009)

⁴⁰ Idenm página 38

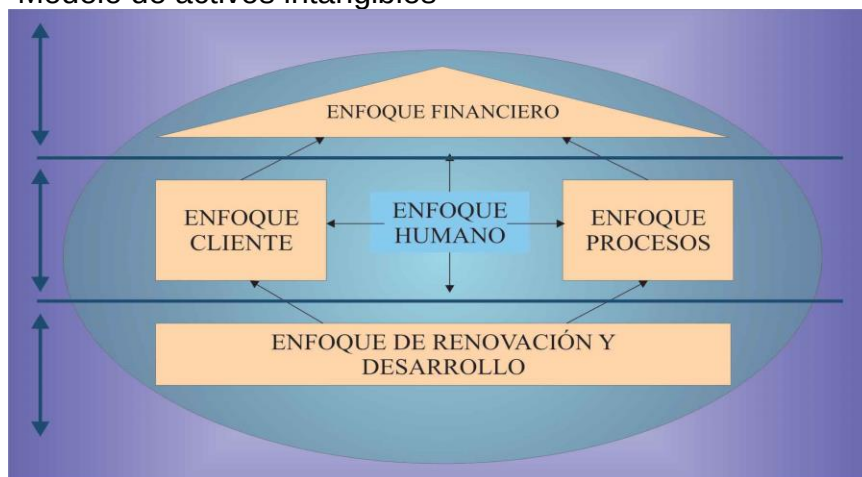
Figura 7 - Modelo Skandia Navigator



Fuente: (Leif and Malone, 1997).

El modelo de activos intangibles, no está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoques. Proporciona un equilibrio entre: el pasado (enfoque financiero); el presente (enfoque de cliente -mide un tipo distinto de capital intelectual), el enfoque humano -en el centro, la primera mitad del modelo de capital intelectual- y el enfoque de proceso - mide una gran parte del capital estructural-; así como el futuro - enfoque de innovación y desarrollo -la otra parte del capital estructural (fig. 8).

Figura 8 - Modelo de activos intangibles



Fuente: (Sveiby, 1997).

Se basa en la importancia de los activos intangibles. Identifica:

- **Competencias de las personas:** Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones -que sería el capital humano).
- **Estructura interna:** Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, las personas que se encargan de mantener dicha estructura que sería el capital estructural.
- **Estructura externa:** Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa que sería el capital relacional. Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible.

El modelo de Dow Chemical, se propone para la medición y evaluación de estos, tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques: indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa; indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa (fig. 9).

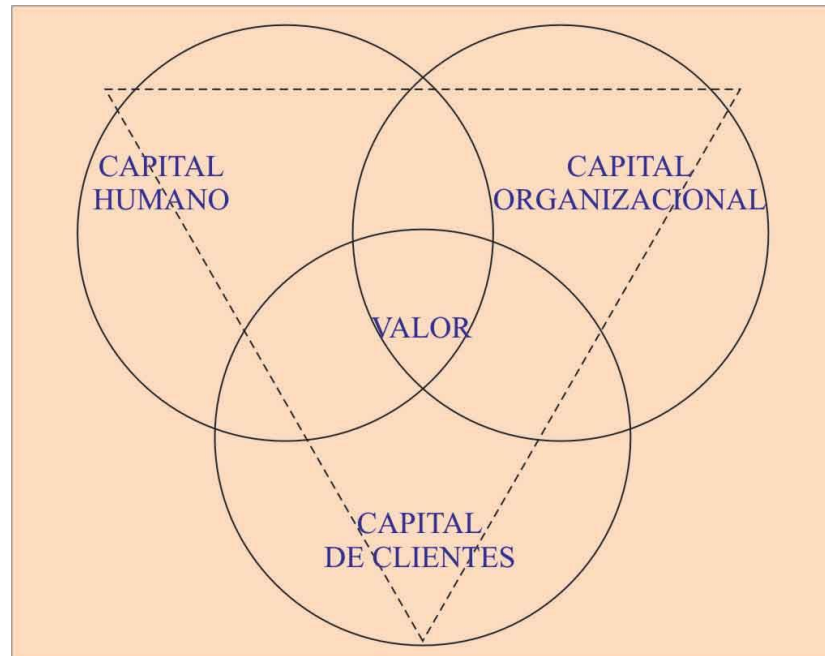
Figura 9 - Modelo Dow Chemical



Fuente: (Dow, 1998).

El modelo Intelectual, surgió producto de la necesidad de disponer de un modelo para la gestión de los activos intangibles. Es una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa, como primer paso, que se extiende a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa de alto impacto en los resultados financieros. El modelo interfecta las formas de capital para generar valor a la empresa. La estructura del capital intelectual estaría formado por el capital humano, el capital organizacional y las capacidades de la organización para codificar y usar el conocimiento incluye la cultura, las normas y los valores y el capital cliente (fig. 10).

Figura 10 - Modelo Intelectual



Fuente: (Euroforum, 1998).

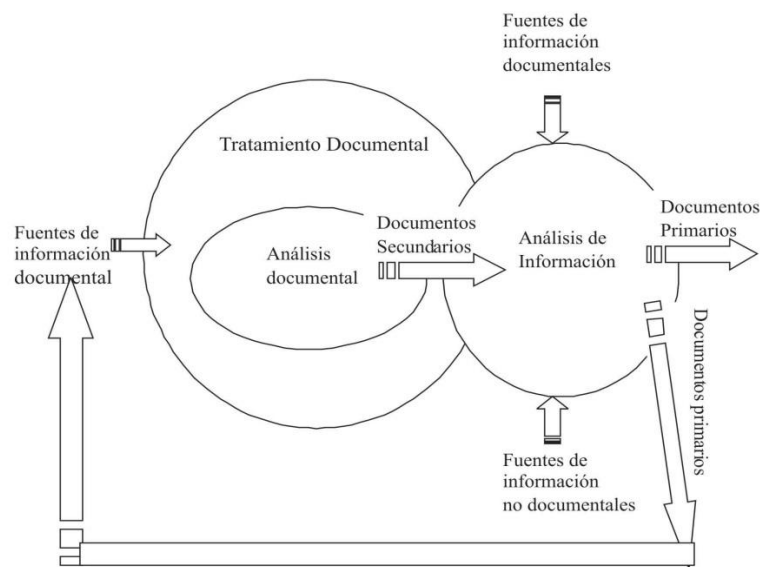
El modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible, responder a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados en forma estructurada por las empresas. Pretende ofrecer a los gestores, información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El

modelo, por tanto, pretende acercar el valor de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Enlaza el capital intelectual con la estrategia de la empresa; es un modelo que cada empresa debe ⁴¹personalizar, es abierto y flexible, mide los resultados y los procesos que los generan; es aplicable, relaciona todos los componentes, combina distintas unidades de medida. Presenta bloques a partir de la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza (capital humano, capital estructural y capital relacional).

Ubica elementos, como los activos intangibles considerados, dentro de cada bloque; cada empresa en función de su estrategia, elegirá unos elementos concretos e indicadores para medir y evaluar los elementos donde la definición de indicadores debe ajustarse a cada organización en particular (fig. 11).

Figura 11 - Modelo de dirección estratégica por competencia: el capital intangible



Fuente: (Bueno, 1998).

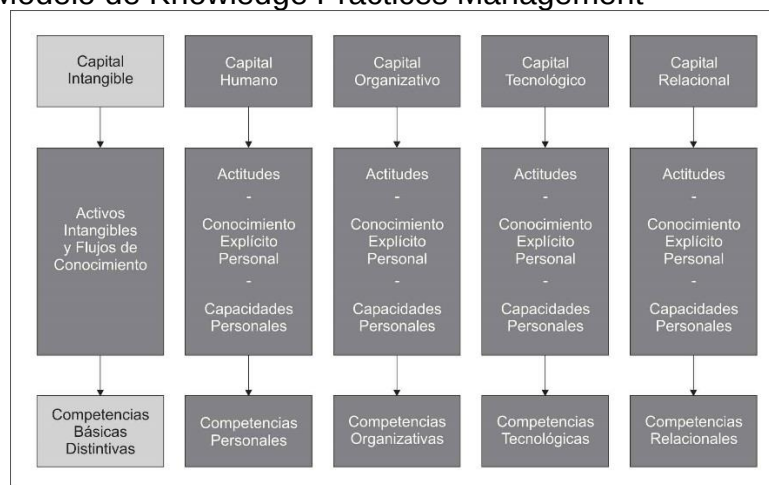
⁴¹ Idem página 38

El Modelo de Knowledge Practices Management, el concepto de capital intelectual es el centro de la argumentación del profesor Bueno, cuyo modelo se basa en la dirección estratégica mediante competencias. La evidencia de que los bienes y activos intangibles son cada vez más importantes para la realidad económica, ha motivado la idea de conocer al máximo el capital intangible que una empresa puede tener.

De este modo, se estima este capital intelectual de la siguiente manera: es la diferencia obtenida entre el valor que el mercado da a la compañía y el valor que contablemente existe para esa empresa. Asimismo, el capital intangible es la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimiento de la empresa.

Además, esto hace que la propuesta de mayor visión de futuro para una empresa pase por enriquecer en la medida de lo posible el capital intangible, para crear lo que se ha venido a denominar una “Dirección estratégica por competencias”. Para estructurar estas ideas, se sirve de actitudes o valores, es decir, qué desea ser la empresa, de conocimientos fundamentados sobre qué hace la empresa. (fig. 12).

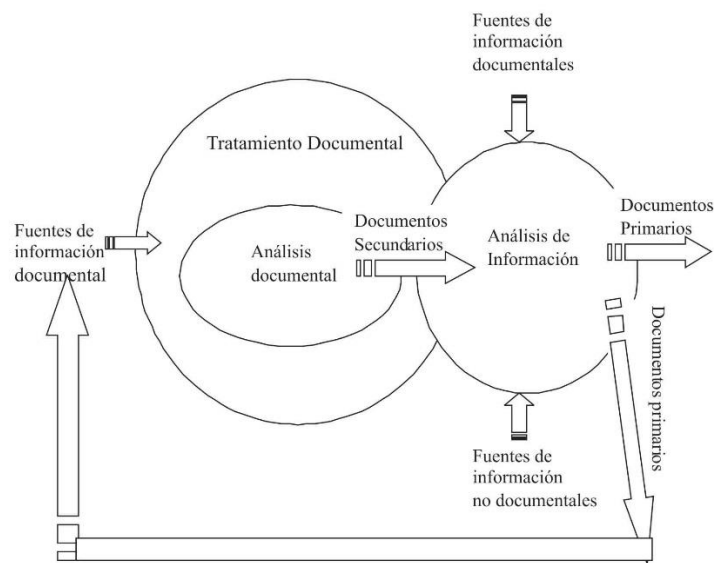
Figura 12 - Modelo de Knowledge Practices Management



Fuente: (Tejedor y Aguirre, 1998).

El Modelo Nova, expone los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos (fig.13).

Figura 13 - Modelo Nova



Fuente: (Nova Care, 1999).

Tiene como objetivo medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Este modelo es de utilidad para cualquier empresa, sin importar su tamaño. Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques:

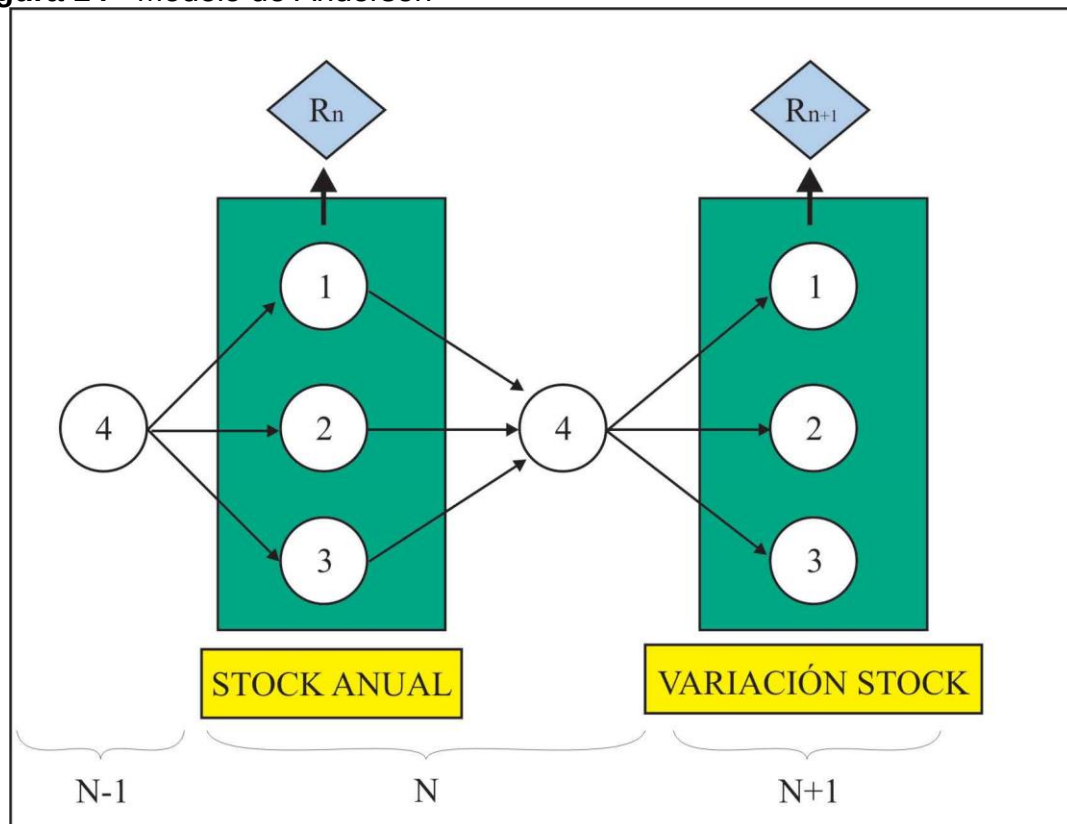
- **Capital humano:** Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) almacenados en las personas -conocimientos técnicos, experiencia, habilidades de liderazgo, estabilidad personal.
- **Capital organizativo:** Abarca los activos de conocimientos sistematizados, explícitos o interiorizados por la organización, sean en: ideas explícitas objeto de propiedad intelectual (patentes, marcas);

conocimientos materializables en activos de infraestructura susceptibles de transmitirse y compartirse por varias personas -descripción de invenciones y de fórmulas, sistema de información y comunicación, tecnologías disponibles, documentación de procesos de trabajo, sistemas de gestión, estándares de calidad-; conocimientos interiorizados compartidos en el seno de la organización de modo informal -formas de hacer de la organización: rutinas, cultura, etcétera).

- **Capital social:** Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa como resultado de sus relaciones con agentes de su entorno - conocimiento de los clientes relevantes, alianzas estratégicas de la empresa con clientes, proveedores, universidades, etcétera.
- **Capital de innovación y de aprendizaje:** Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, es decir, el potencial o capacidad innovador de la empresa. El modelo tiene un carácter dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de capital intelectual. La estática y la dinámica se integran en un mismo modelo. Una característica diferencial de este modelo respecto a los demás estudiados, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes - capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje, es decir, la variación de capital intelectual, el ⁴²aumento o disminución de capital entre cada uno de los bloques y la contribución de un bloque al incremento/disminución de otro bloque. Para obtener los indicadores necesarios para medir el capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje se dividen estos bloques en diferentes grupos según la naturaleza de los activos intangibles (fig. 14).

⁴² Idem página 38

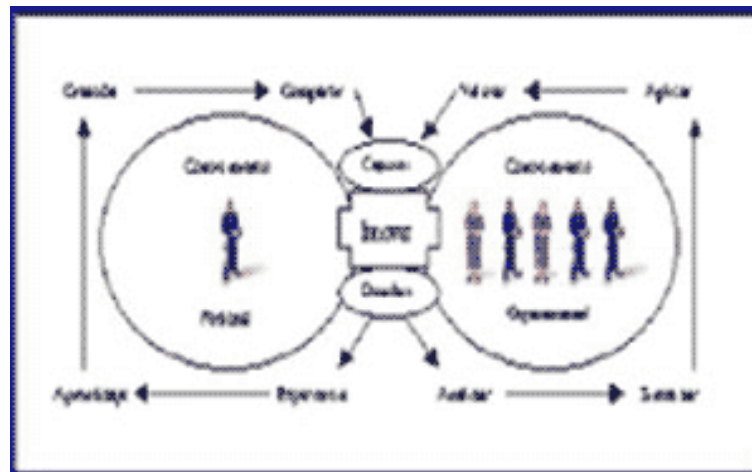
Figura 14 - Modelo de Andersen



Fuente: (Andersen, 1999).

El Modelo de Knowledge Management Assessment Tool, Reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes. Su novedad radica en que, desde la perspectiva individual existe una responsabilidad personal por compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización y desde la perspectiva organizacional también implica una responsabilidad con la creación de la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, se desarrollen los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento (fig. 15).

Figura 15 - Modelo de Knowledge Management Assessment Tool



Fuente: (Arthur Andersen y APQC, 1999).

El Modelo EFQM de Excelencia, es un instrumento de evaluación y diagnóstico. El modelo propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición; que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional (fig. 16).⁴³

Figura 16 - Modelo EFQM de Excelencia

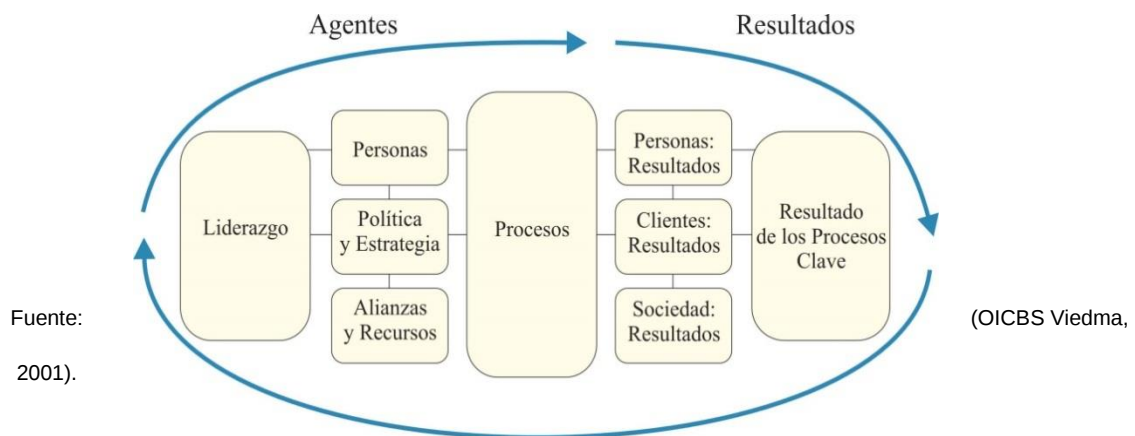


Figura : Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)
Fuente: Arthur Andersen (1999)

⁴³ Idem página 38

El Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System, aunque se creó en 1988, es un año después que se modificó para incluir aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, que subrayan la importancia de la innovación y el aprendizaje. En el criterio Agentes colaboradores y recursos se incluyó la gestión de la información y los conocimientos, y en el criterio Procesos se enfatizó la mejora y la innovación como son el liderazgo, la estrategia, la estructura, los procesos, las personas, los resultados y la medición (fig. 17).⁴⁴

Figura 17 - Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System

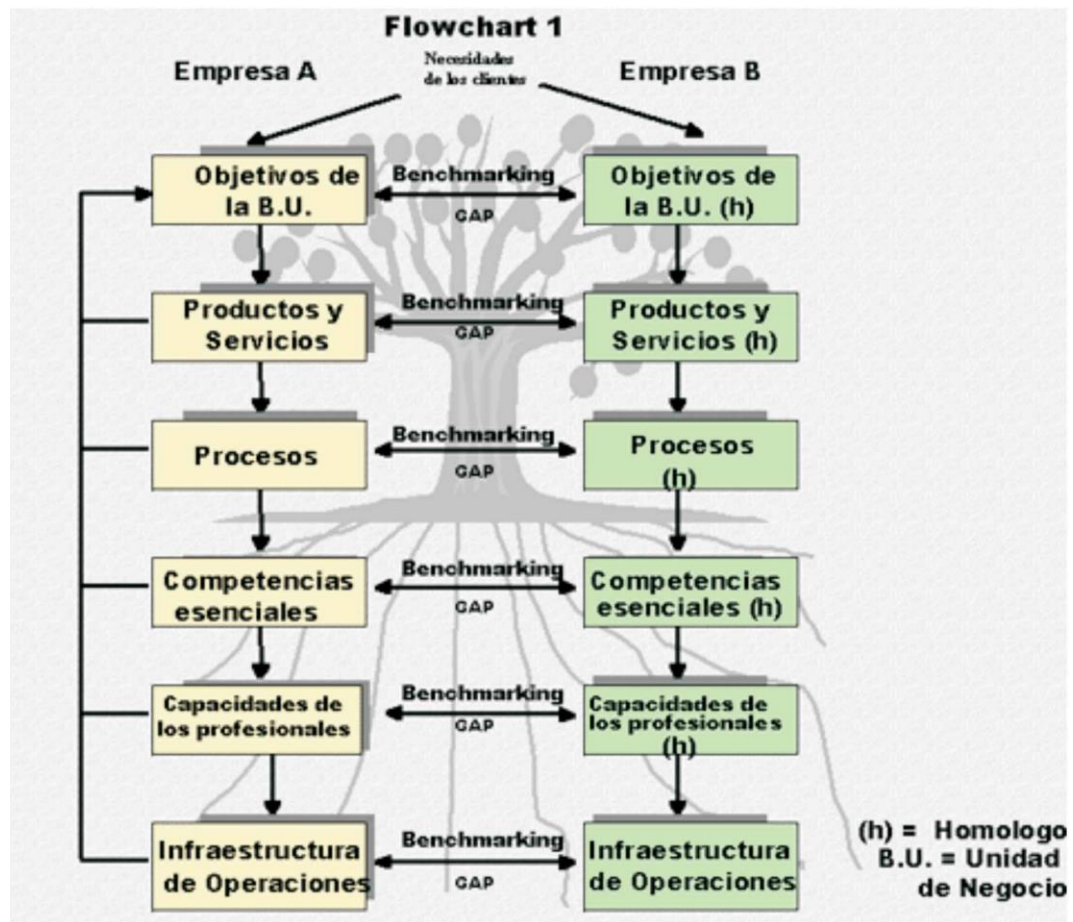


El Modelo Intellectual Capabilities Benchmarking System, es al mismo tiempo, un nuevo método y herramienta de dirección estratégica que permite a las empresas hacer “benchmarking” de sus competencias esenciales o de su capital intelectual con los mejores competidores en actividad de negocio. Se construye alrededor de los factores y criterios clave de competitividad en el contexto de los mercados globales. Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática se obtienen balances de competitividad que complementan y perfeccionan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual existente (fig. 18).⁴⁵

⁴⁴ Idem página 38

⁴⁵ Idem página 38

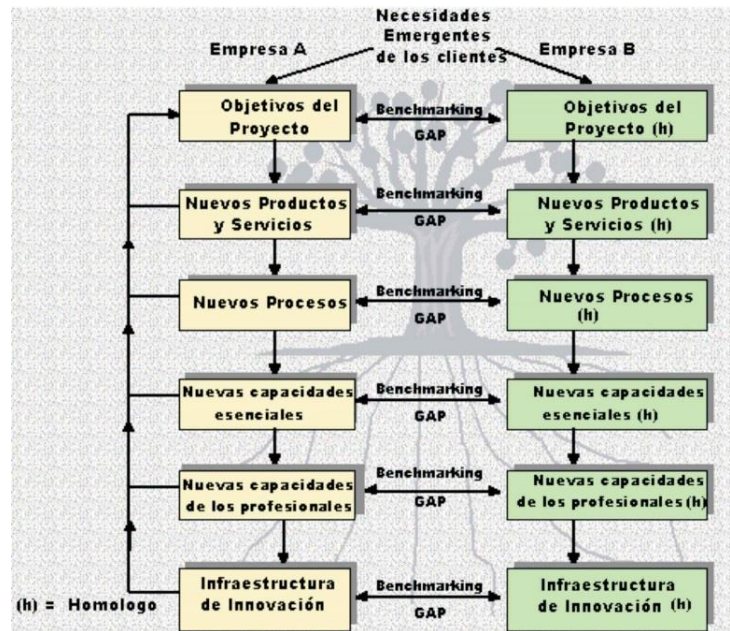
Figura 18 - Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking System



Fuente: (IICBS Viedma, 2001).

El Modelo Social Capital Benchmarking System, permite a las empresas hacer “Benchmarking” de sus capacidades esenciales de innovación o de su capital intelectual de innovación con los mejores competidores en actividad de negocio. Se construye alrededor de los factores y criterios clave de innovación competitiva en el contexto de los mercados globales. Cuando se utiliza de una manera ordenada y sistemática, se obtienen balances de competitividad de innovación que complementan los balances económico-financieros y conducen a las empresas a obtener el máximo provecho del capital intelectual de innovación (fig. 19).

Figura 19 - Modelo Social Capital Benchmarking System

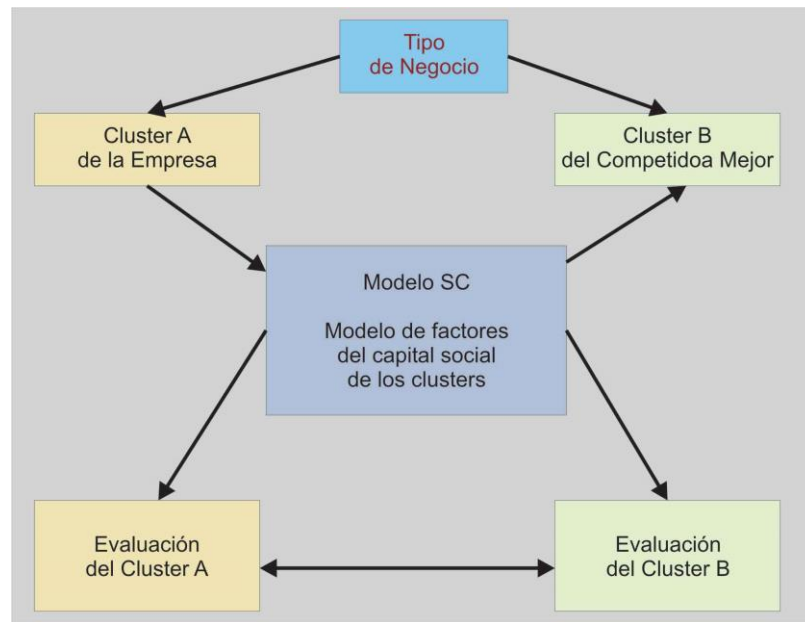


Fuente: (SCBS, 2001).

El Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System, hace posible la utilización del capital intelectual de las empresas, organizaciones e instituciones del entorno geográfico próximo (clusters, microclusters o territorio) para construir la mejor organización posible en forma de red que necesita un modelo de negocio determinado, complementa así el capital intelectual interno con este capital intelectual externo de naturaleza relacional. Sirve para evaluar y seleccionar las diferentes localizaciones alternativas que una entidad comercial determinada elige para desarrollar sus actividades con el fin de aprovechar al máximo el capital intelectual del entorno en el proceso de construcción de la organización en forma de red. Muestra como la empresa inteligente que se organiza en forma de red construye sus competencias esenciales gracias a las relaciones que le permiten acceder a las competencias y a los recursos de otras empresas, organizaciones e instituciones; algunas de ellas situadas dentro de un cluster específico y otras fuera de este.

Parte del principio de que las relaciones con las empresas, organizaciones e instituciones situadas en el cluster tienen un carácter primordial porque permiten realizar operaciones conjuntas o complementarias con la empresa inteligente en cuestión, así como la transmisión de conocimientos tácitos que aportan un valor superior (fig. 20).

Figura 20 - Modelo Cities Intellectual Capital Benchmarking System



Fuente: (CICBS, 2001).

Constituye una primera aproximación científica y por lo tanto, sistemática a la gestión profesionalizada de los activos intangibles en las ciudades. Es un modelo de gestión del capital intelectual de las ciudades que tiene un doble enfoque. Por un lado, generalizador, que busca medir y gestionar el capital intelectual común a todos los microclusters de actividades económicas de la ciudad y por otro, particularista, que pretende medir y gestionar el capital intelectual de cada microcluster relevante de la ciudad.⁴⁶

⁴⁶ Idem Página 38

CAPITULO II.

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCION

Este segundo capítulo habla del Ministerio de Administración Pública (MAP), se dará a conocer las generalidades, historia, misión, visión, valores, política de calidad, estructura organizacional, perfil del personal, situación actual y levantamiento de información.

2.1 Generalidades de la Institución

Nombre: Ministerio de Administración Pública (MAP)

Dirección: Av. México Esq. Leopoldo Navarro, Edif. Oficinas Gubernamentales “Juan Pablo Duarte”, piso 12, Gazcue, Santo Domingo, D.N.

Teléfono: 809-682-3298

Fax: 809-688-6040

E-mail: MAP@map.gob.do

2.2 Misión:

Garantizar la profesionalización de la administración del Estado y aplicar modelos de gestión de calidad que impacten las estructuras organizativas y los procesos, elevando los niveles de eficiencia de los servidores públicos.

2.3 Visión:

Ser una institución reconocida como órgano rector por sus aportes a la profesionalización, el fortalecimiento institucional y la calidad de los servicios públicos que ofrecen las instituciones a los ciudadanos.

2.4 Valores:

- Liderazgo:
 - Visionarios y emprendedores
 - Convincentes
 - Orientación al logro

- Guiados en principios
 - Apasionados por la Gestión
- Transparencia
- Acceder sencilla y libremente a la información pública
 - Dar visibilidad a las acciones de la institución
 - Brindar a los ciudadanos la información que necesiten como instrumentos de Control de la gestión
- Trabajo en equipo
- Metas y objetivos claros
 - Sentido de pertenencia
 - Comprometidos con los procesos
 - Políticas claras
 - Confianza
- Vocación de servicio
- Orientado a la búsqueda del bien común
 - Satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio
 - Alianzas estratégicas
 - Conciencia del impacto del servicio institucional que ofrecemos
- Reconocimiento al mérito
- El ingreso a la Función Pública de Carrera, así como su ascenso dentro de esta debe basarse en el mérito personal
 - Que reúna los valores que son requeridos
- Calidad
- Transformadores
 - Al servicio del ciudadano cliente
 - Responsable
 - Mejora continua en los procesos
 - Indicadores de calidad claros

2.5 Política de Calidad:

El MAP está comprometido con la eficiencia y la eficacia de las instituciones públicas para que brinden un mejor servicio a los ciudadanos, a través de la profesionalización de sus servicios, aplicando e impulsando la mejora continua mediante la implementación de modelos de excelencia en la Administración Pública. (Pública M. A., 2015)⁴⁷

2.6 Sistema de Calidad:

En el MAP los procesos de mejoras continuas, se gestionan a través de un Sistema de Gestión de Calidad, creado a partir de la Norma ISO 9001:2008, con el objetivo de elevar los niveles de satisfacción de los ciudadanos, ofreciéndoles servicios eficientes.

2.7 Origen y Evolución: ⁴⁸

El Ministerio de Administración Pública (MAP) tiene su origen el 22 de noviembre del 1965, con la creación de la Oficina Nacional de Administración (ONAP), mediante la Ley Núm. 55 de la referida fecha, que crea e integra el Consejo Nacional de Desarrollo, a fin de sentar las bases que permitieran realizar la reforma administrativa del Estado, a través del estudio sistemático de la Estructura organizativa y el funcionamiento de las instituciones que conforman la Administración Pública, así como implantar un régimen de administración de personal en el mérito. (Pública, Ministerio de Administración Pública, 2008)⁴⁹

Desde su creación, este Ministerio ha venido desarrollando las funciones de asesora en las áreas administrativas de organización, procedimientos, administración de personal y adiestramiento. El 14 de enero de 1967, se dicta el Decreto No. 878 que declara de interés nacional la capacitación de todo el

⁴⁷ (Pública M. d., <http://intranet.map.local>, 2015)

⁴⁸ (Pública M. A., 2015)

⁴⁹ (Pública, Ministerio de Administración Pública, 2008)

personal público y pone esta función a cargo de la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP). Con el auspicio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (ONUDF) se elaboró en el año 1968, el primer diagnóstico del Sector Público que sirvió de punto de partida para que la ONAP realizara otros estudios e investigaciones en diferentes organismos que componen la administración pública. El 20 de mayo de 1991, y luego de 30 años de intento por obtener un instrumento que reivindicara los derechos de los empleados públicos, se promulga la Ley No. 41-91 de Servicio Civil y Carrera Administrativa, que consagra específicamente la ONAP como órgano central del Sistema de Servicio Civil y Carrera Administrativa, para el establecimiento y desarrollo de un sistema moderno de administración y personal.

Más tarde, el 29 de marzo de 1994, el Poder Ejecutivo dicta el Reglamento NO. 81-94, de aplicación de la Ley 14-91, de Servicio Civil y Carrera Administrativa, mediante el cual se crea el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que se encargaría de las labores de capacitación y adiestramiento de los empleados públicos, funciones que hasta ese momento habían estado a cargo de la ONAP. El 16 de enero del año 2008, se aprueba la Ley 41-08 de Función Pública que crea la Secretaría de Estado de Administración Pública derogando la Ley 14-91 de Servicio Civil y Carrera Administrativa.⁵⁰

La SEAP se concierte mediante el Decreto Núm. 56-10 del 6 de febrero del 2010 en el hoy Ministerio de Administración Pública, de conformidad con lo establecido en el Artículo 134 de la Constitución del 26 de enero del 2010. Con esta ley se sientan las bases para la reforma administrativa del Estado, a través del estudio sistemático de las estructuras organizativas y el funcionamiento de las instituciones que conforman la Administración Pública, así como implantar un régimen de administración de personal basado en el mérito y la profesionalización.

⁵⁰ Idem página 61

2.8 Base Legal

Las principales disposiciones legales referentes al Ministerio de Administración Pública son las siguientes: (Pública, Ley No. 41-08 de Función Pública, 2008)

- 1) Constitución de la República proclamada el 26 de enero de 2010, que consagra las bases fundamentales de organización y funcionamiento de la Administración Pública nacional y local.
- 2) Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público Núm. 423-06 del 17 de noviembre del 2006.⁵¹

2.9 Objetivo General

Garantizar la Profesionalización de la Función Pública, a través del desarrollo de un eficiente y democrático Sistema de Carrera Administrativa General y de Carreras Especiales o Sectoriales, así como implementar Modelos de Gestión de Calidad en las Instituciones Públicas; y la asistencia técnica en estas materias, a todas las demás Instituciones del Estado. (Pública, Ministerio de Administración Pública, 2008).

2.10 Atribuciones: ⁵²

De conformidad con el artículo 8 de la Ley 41-08 del 16 de enero de 2008, las atribuciones del Ministerio de Administración Pública son las siguientes:

1. " Propiciar y garantizar el más alto nivel de efectividad, calidad y eficiencia de la función pública del Estado, y asignar el respeto de los derechos de los servidores públicos en el marco de la presente ley; (Pública, 2008).
2. De conformidad con la presente ley y con las orientaciones que dicte el Presidente de la República, diseñar, ejecutar y evaluar las políticas, planes y estrategias nacionales en materia de empleo público, en el marco de los planos nacionales de desarrollo y de los recursos presupuestarios disponibles;

⁵¹ (Pública M. d., Ley No. 41-08 de Función Pública, 2008)

⁵² (Pública M. d., Ley No. 41-08 de Función Pública, 2008)

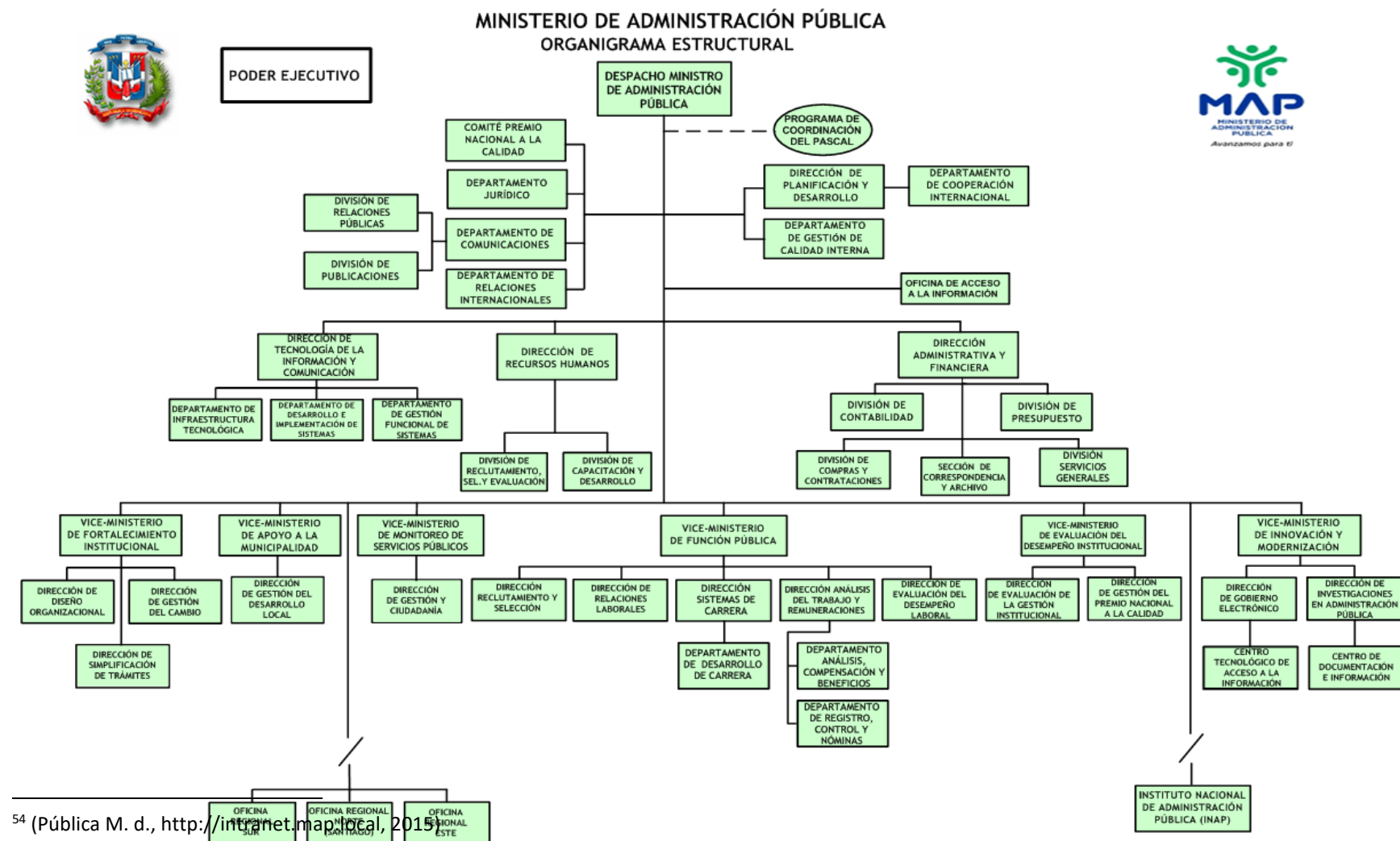
3. Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones previstas en la presente ley;
4. Elaborar y proponer al Presidente de la República los reglamentos complementarios a la presente ley, en especial, los que desarrollen la Carrera Administrativa General; así como estudiar y opinar sobre los proyectos de reglamentos que desarrollen las Carreras Administrativas Especiales;
5. Dirigir los distintos procesos de gestión del recurso humano al servicio de la Administración Pública Central y Descentralizada que le correspondan, de conformidad con la presente ley y sus reglamentos complementarios. Para ello dictará las instrucciones que sean pertinentes a las distintas oficinas de personal de los órganos y entidades de la Administración Pública, y supervisará su cumplimiento;
6. Identificar o determinar las necesidades respecto al fortalecimiento institucional acerca de la Administración Pública y, conforme con las orientaciones que dicte el Presidente de la República, diseñar, ejecutar y evaluar las políticas, planes y estrategias nacionales en la materia;⁵³

2.11 Niveles Jerárquicos

- a. Nivel Ejecutivo Máximo
 - I. Ministro
 - II. Vice-Ministros
- b. Nivel Ejecutivo Medio
 - III. Direcciones de Áreas
 - IV. Departamentales
- c. Nivel Operacional
 - V. División
 - VI. Sección
 - VII. Oficina Regional

⁵³ Idem Página 72

2.12 Estructura Organizacional⁵⁴



⁵⁴ (Pública M. d., <http://intranet.map.gob.ec>, 2015)

2.13 Ejes estratégicos⁵⁵

Para el logro de los objetivos, el Ministerio de Administración Pública ha priorizado siete (7) Ejes Estratégicos definidos de acuerdo a las funciones de los Vice-Ministerios concebidos en las Leyes 41-08 y 247-12 en su artículo 8 y artículo 31 respectivamente, incluyendo un eje de Reforzamiento Interno, en donde se desarrollan las actividades de apoyo legal, estratégico, fortalecimiento institucional, tecnológico, administrativo y financiero a las áreas sustantivas del MAP. Estos Ejes, a partir de los cuales se desarrollan los objetivos, son:

- Eje No. 1 Profesionalización de la Función Pública.
- Eje No. 2 Fortalecimiento Institucional
- Eje No. 3 Evaluación del Desempeño Institucional y Calidad
- Eje No. 4 Monitoreo de Servicios Públicos
- Eje No. 5 Innovación y Modernización
- Eje No. 6 Apoyo a la Municipalidad
- Eje No. 7 Reforzamiento Interno

2.14 Situación actual de la gestión del conocimiento en el MAP

Para llegar a una gestión del conocimiento eficaz que impacten en los resultados se precisa de una gestión del cambio organizacional de largo alcance, es por esto que el Ministerio de Administración Pública, crea mediante resolución número 01-2009 del mes de enero de 2009, la Dirección de Gestión del Cambio, quien tiene el objetivo estratégico de promover e implementar mecanismos que faciliten la gestión del cambio y la mejora de la cultura organizacional.

Tomando en consideración el entorno cambiante del mundo globalizado, que genera nuevos conocimientos tendentes a lograr un servicio al ciudadano de alto impacto y una propuesta de fortalecimiento de la Administración Pública, que permite potenciar y alinear las competencias organizaciones, individuales y

⁵⁵ (Pública M. d., <http://intranet.map.local>, 2015)

genéricas, elevando los estándares de calidad y generando valor a lo interno de la institución, es por todo lo anterior que MAP mediante resolución Núm. 15-2013 aprueba la Guía para la elaboración del Manual de Gestión del Conocimiento.

El MAP a través de la Dirección de Gestión del Cambio y la Dirección de Recurso Humanos elaboro una herramienta para el inventario de gestión del conocimiento, cabe destacar que aún está en fase de implantación.

Al igual se han impartido dos (2) Seminarios Internacionales de Gestión Inteligente del Cambio, así como también se han realizado charlas Taller de Socialización de la Guías de Gestión Inteligente del Cambio y Estudio de Clima Organizacional, Taller estudio FODA del MAP.

2.15 Instrumento utilizado en el levantamiento de información.

Para la recolección de las informaciones se utilizó un instrumento que consistió en una entrevista (ver anexo 1) dirigido a los supervisores de algunas áreas, a la Directora de Gestión del Cambio y la Directora de Recursos Humanos, con el firme propósito de recabar informaciones sobre la experiencia en materia de gestión del conocimiento en el Ministerio de Administración Publica.

La entrevista consta de dos partes, en la primera se hace alusión a los datos generales del área, como son nombre, números de empleados y cantidad de personal por grupo ocupacional.

La segunda parte hace referencia a la gestión del conocimiento en la institución, y consta de 11 cuestionantes que persiguen determinar si se gestión el conocimiento y de ser cierto, que herramientas o método utilizan.

2.16 Análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de la entrevista.

A continuación se presentan los resultados arrojados de la entrevista aplicada, la finalidad de la misma es determinar que tanto conocen los supervisores del termino gestión del conocimiento y cómo podrían contribuir al desarrollo de esta investigación, para la aplicación de un modelo de gestión que ayude a la implantación del mismo.

En esta entrevista se tomó una muestra de cuatro (4) áreas de apoyo, dígase (Recursos Humanos, Planificación, Administrativo y Tecnología) y seis (6) áreas sustantivas (Reclutamiento y Selección, Gestión del cambio, Relaciones Laborales, Sistemas de Carrera, Analista del Trabajo y Remuneración y Diagnostico Organizacional) para un total de diez (10) áreas, que representan el 50% de la población.

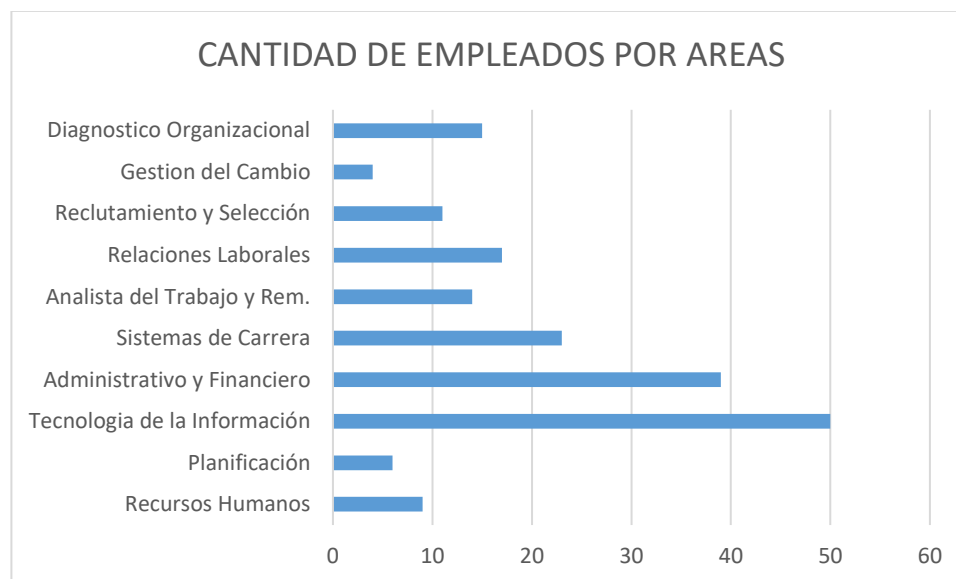
Se tocan temas sobre la gestión del conocimiento, manejo de la tecnología, escape de conocimiento, políticas de gestión, espacios físico o virtual, entre otros. (Ver anexo 1).

Tabla 1 - Cantidad de áreas entrevistadas

AREAS ENTREVISTADAS	CANTIDAD DE EMPLEADOS POR AREAS
Recursos Humanos	9
Planificación	6
Tecnología de la Información	50
Administrativo y Financiero	39
Sistemas de Carrera	23
Analista del Trabajo y Rem.	14
Relaciones Laborales	17
Reclutamiento y Selección	11
Gestión del Cambio	4
Diagnostico Organizacional	15
Total	188

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 1 - Cantidad de áreas entrevistadas



Fuente: Tabla No. 1

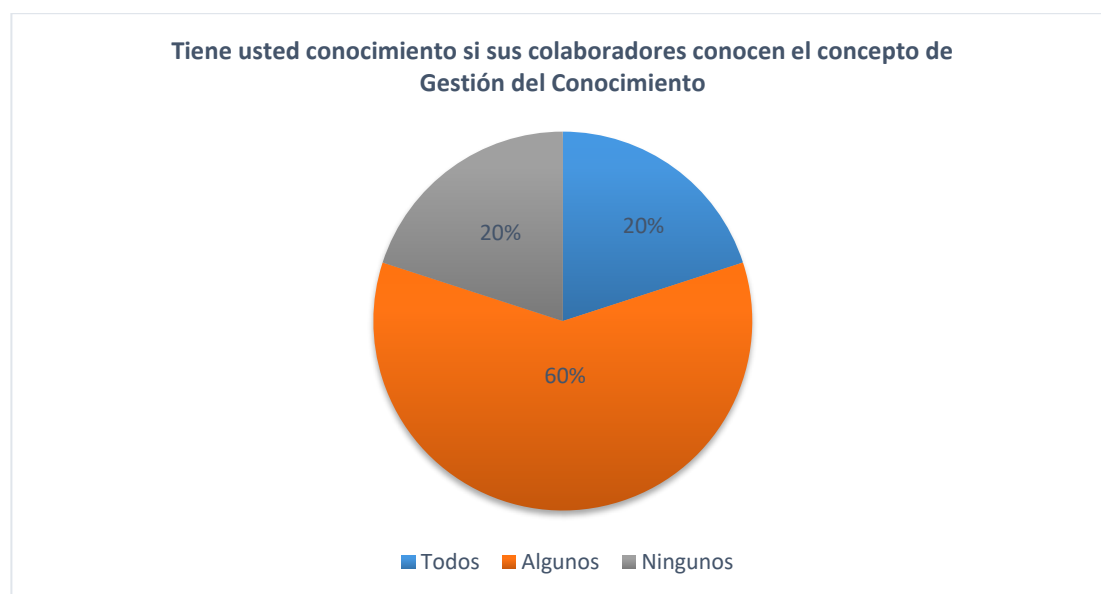
Cuando abordamos el tema del concepto Gestión del Conocimiento que tienen los colaboradores de cada área, un dos (2%) confirma que todos sus colaboradores conocen del concepto de GC, un seis (6%) afirma que algunos lo conocen, y un dos (2%) dice que ningunos de sus colaboradores lo conoce.

Tabla 2 - Conocimiento del concepto de Gestión del Conocimiento

Tiene usted conocimiento si sus colaboradores conocen el concepto de Gestión del Conocimiento	
Todos	2
Algunos	6
Ningunos	2

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 2 - Conocimiento del concepto de Gestión del Conocimiento



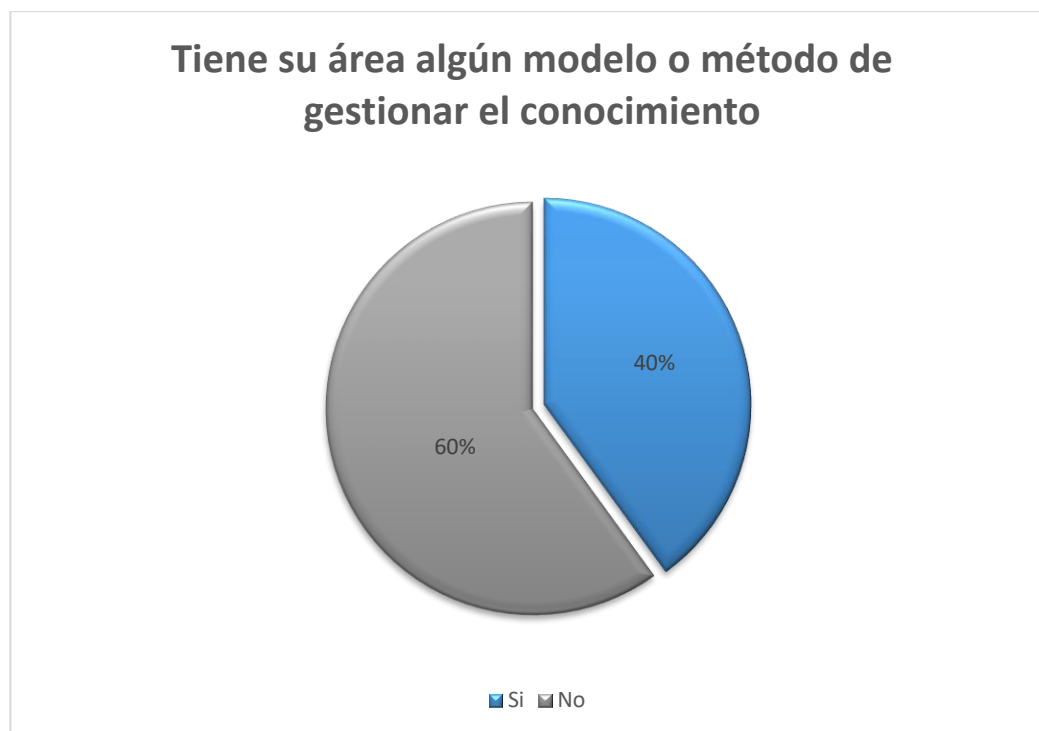
Fuente: Tabla No. 2

La respuesta a la pregunta sobre si tiene las áreas algún modelo o método de gestionar el conocimiento, obtuvimos que el cuatro (4%) gestiona el conocimiento de alguna manera o forma, versus el seis (6%) dice no tener un modelo o método para gestionar el conocimiento.

Tabla 3 - Tiene su área algún modelo o método de gestionar el conocimiento

Fuente: Resultados realizadas		Tiene su área algún modelo o método de gestionar el conocimiento		obtenidos de las entrevistas	
		Si	4		
		No	6		

Gráfico 3 - Tiene su área algún modelo o método de gestionar el conocimiento



Fuente: Tabla No. 3.

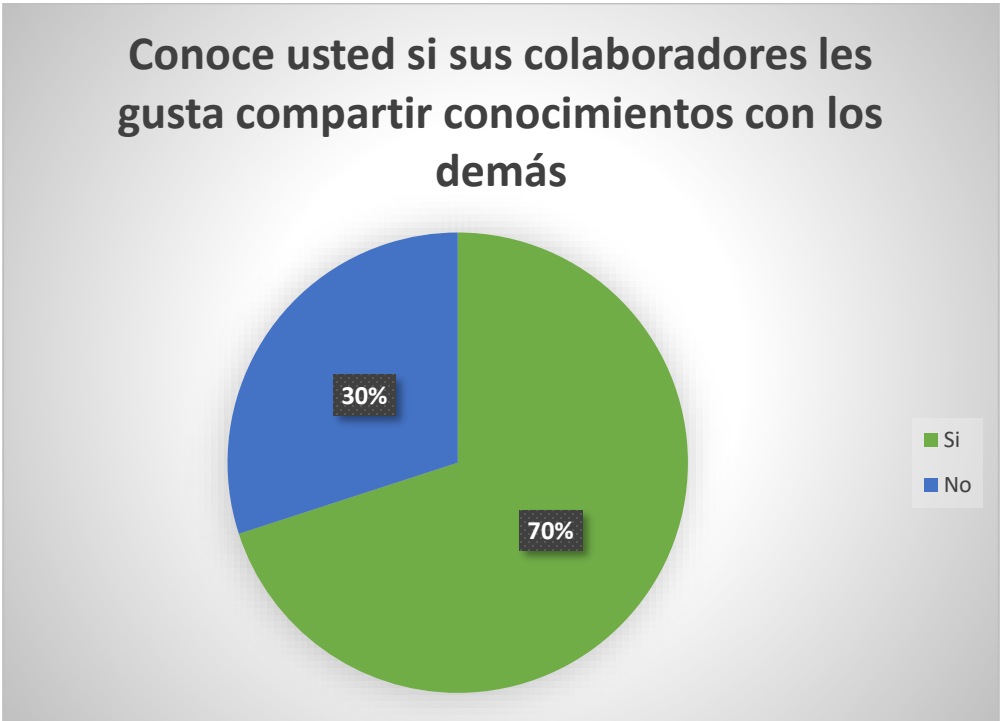
En lo relativo a si los colaboradores les gustaba compartir conocimiento con los demás miembros del área, se obtuvo que el siete (7%) de la muestra le gustaba compartir sus conocimiento, y un tres (3%) no les gusta.

Tabla 4 - Los colaboradores les gustan compartir conocimiento con los demás

Conoce usted si sus colaboradores les gusta compartir conocimiento con los demás	
Si	7
No	3

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 4- Los colaboradores les gustan compartir conocimiento con los demás



Fuente: Tabla No. 4

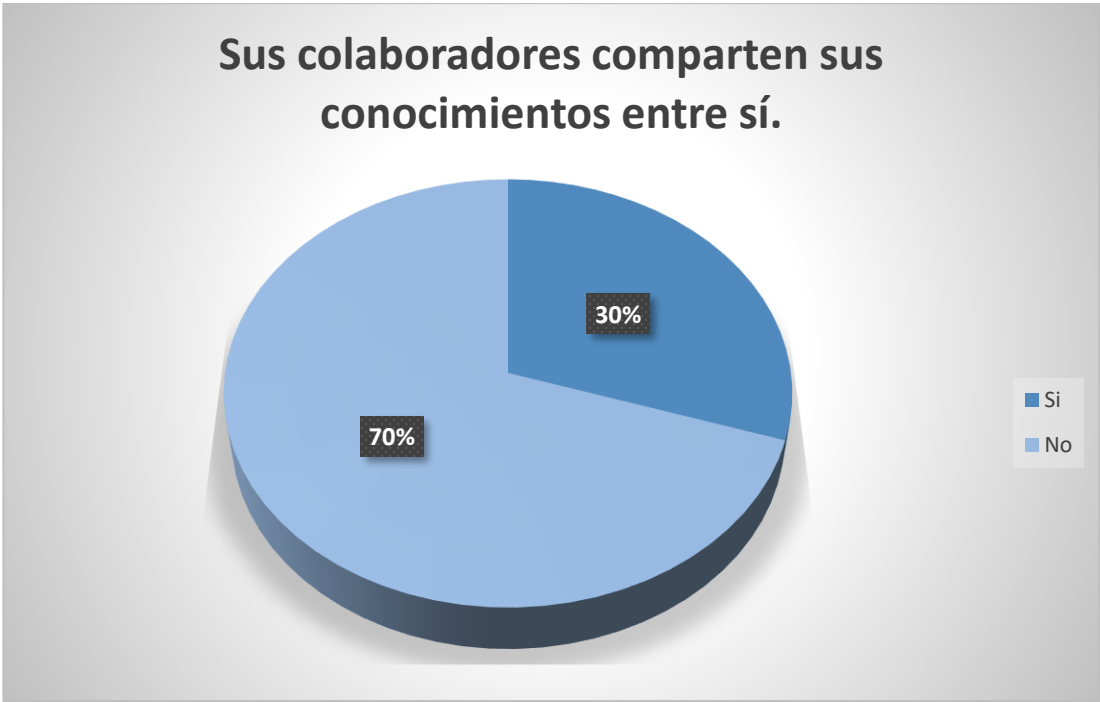
En cuanto a que si se comparten los conocimientos ya sea con sus compañeros de área como de la organización un siete (7%) afirma que si, y un tres (3%) que no lo comparten.

Tabla 5 - Los colaboradores comparten conocimientos entre sí

Sus colaboradores comparten sus conocimientos entre sí.	
Si	3
No	7

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 5 - Los colaboradores comparten entre sí



Fuente: Tabla No.5

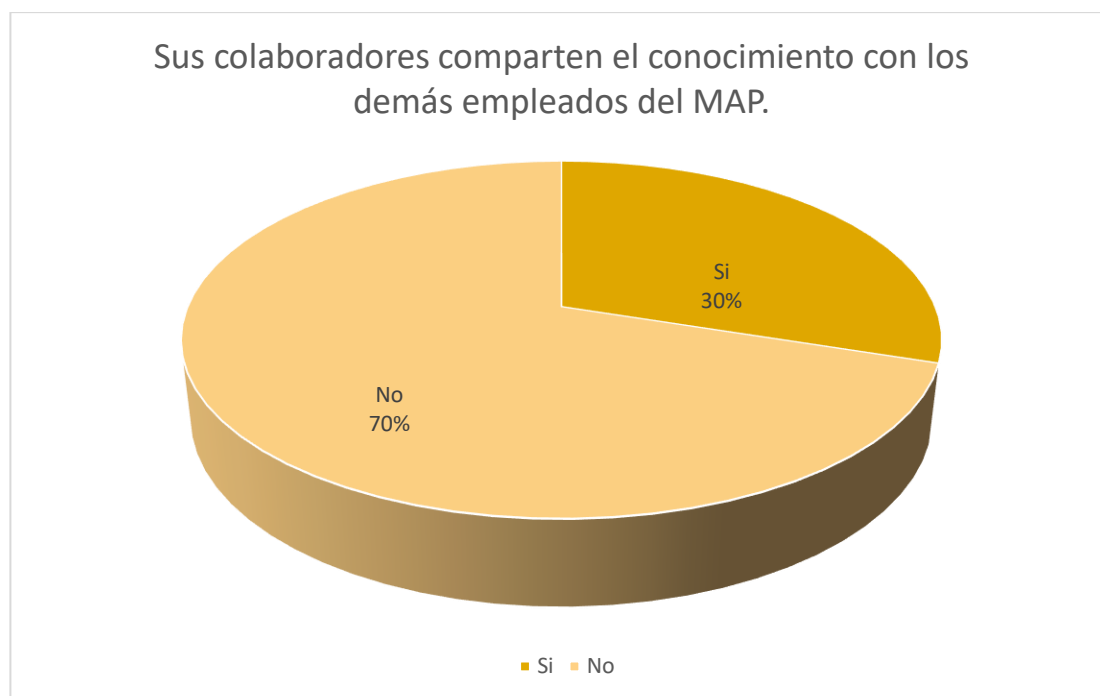
En la respuesta para determinar que los colaboradores comparten sus conocimientos con otras áreas del Ministerio, se pudo observar que el siete (7%) no comparte sus conocimientos, y una minoría del tres (3%) si lo comparte.

Tabla 6 - Comparten los colaboradores sus conocimientos con otras áreas del MAP

Sus colaboradores comparten el conocimiento con los demás empleados del MAP.	
Si	3
No	7

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 6 - Comparten los colaboradores sus conocimientos con otras áreas del MAP



Fuente: Tabla No. 6

En relación al conocimiento y/o manejo de la tecnológica de la información los resultados fueron de un Uno (1%) tiene un nivel avanzado, un ocho (8%) lo tiene desarrollado en el nivel medio, y un uno (1%) lo tiene en el nivel bajo.

Tabla 7 - Manejo de la Tecnología

Cuál es el nivel de conocimiento de las TICs que tiene su personal	
Avanzado	1
Medio	8
Bajo	1

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 7 - Manejo de la tecnología



Fuente: Tabla No. 7

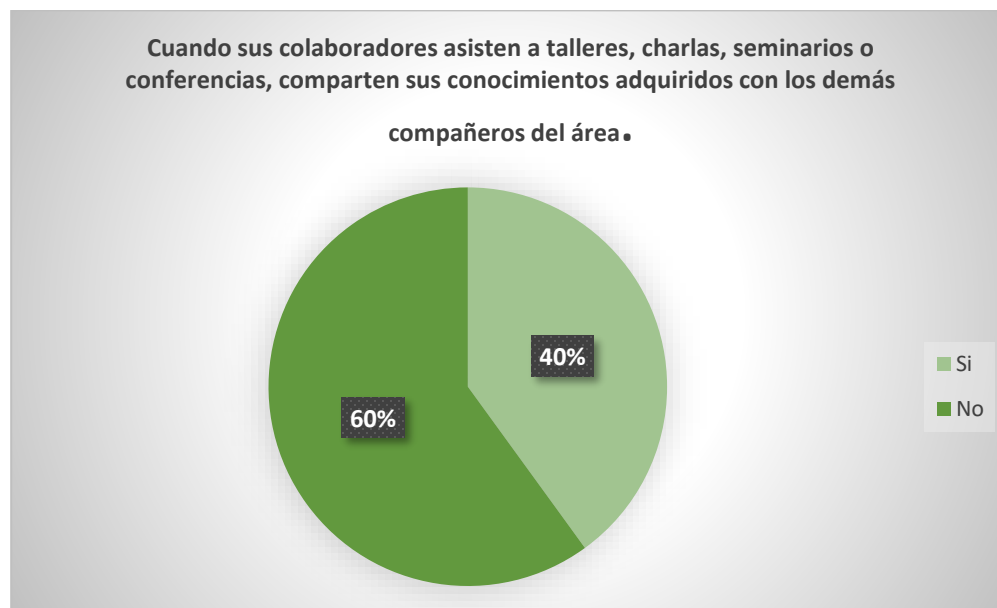
En lo referente a cuando los colaboradores asisten a talleres, charlas, seminarios o conferencias, comparten sus conocimientos adquiridos con los demás compañeros del área, aunque cabe destacar que el cuatro (4%) hace los intentos de gestionar el conocimiento a través de las reuniones semanas y benchmarking, aun el seis (6%) no lo practica.

Tabla 8 -Comparten conocimientos después de asistir a cualquier tipo de capacitación

Cuando sus colaboradores asisten a talleres, charlas, seminarios o conferencias, comparten sus conocimientos adquiridos con los demás compañeros del área.	
Si	4
No	6

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 8 - Comparten conocimientos después de asistir a cualquier tipo de capacitación



Fuente: Tabla No. 8

Pudimos constatar que no existe una política interna que incentive la gestión del conocimiento, lo que nos arrojó el cien (100%) de su inexistencia. Al igual que la necesidad de implementación de algún modelo de gestión del conocimiento dentro del MAP, por igual es el caso del espacio físico o virtual.

Tabla 9 - La existencia o no de una política interna para gestionar el conocimiento

Existe alguna política interna que incentive la gestión del conocimiento	
Si	10
No	0

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 9 - La existencia o no de una política interna para gestionar el conocimiento



Fuente: Tabla No. 9

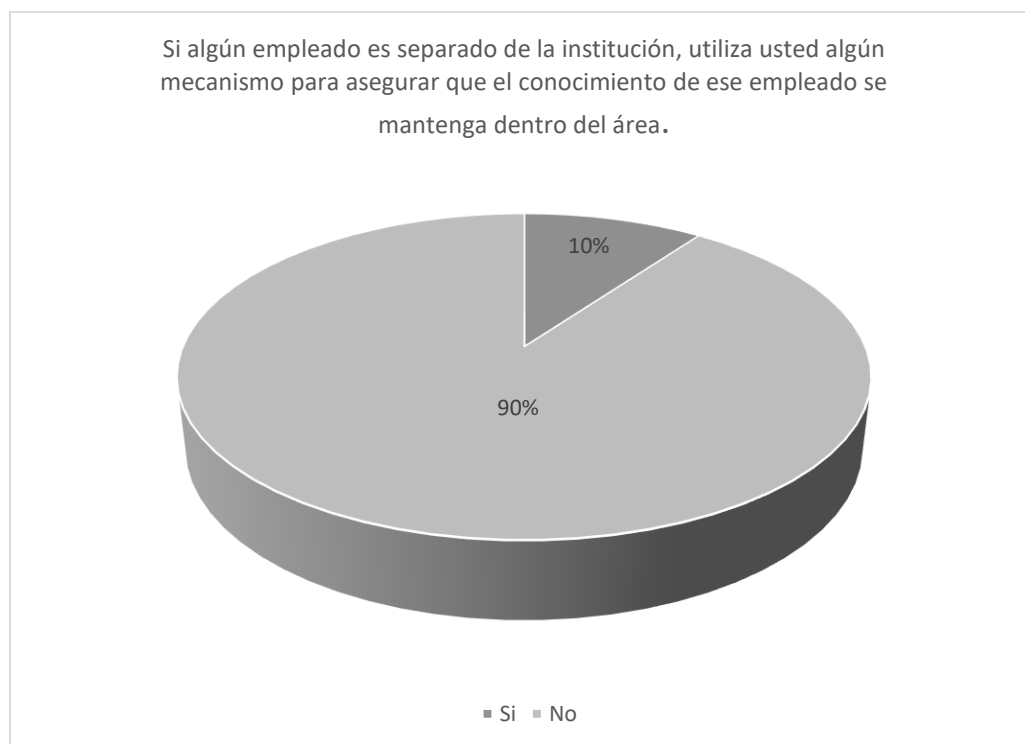
Por ultimo con relación a la parte que toca la fuga o escape de talento, el noventa (90%) no tiene ningún mecanismo para asegurar la transferencia de la información, y solo un diez (10%) confirma que sí, lo que se aprovecha a través de asumir el trabajo del otro cuando este empleado va de vacaciones.

Tabla 10 - Escape o Fuga de conocimiento

Si algún empleado es separado de la institución, utiliza usted algún mecanismo para asegurar que el conocimiento de ese empleado se mantenga dentro del área.	
Si	1
No	9

Fuente: Resultados obtenidos de las entrevistas realizadas

Gráfico 10 - Escape o fuga de conocimiento



Fuente: Tabla No. 10.

Para finalizar, podríamos decir que los supervisores conocen el término de gestión del conocimiento, y tienen una gran preocupación por la fuga de información y/o conocimiento, específicamente en la Dirección de Reclutamiento y Selección y evaluación del desempeño.

Se puede visualizar que por los datos arrojado en las entrevistas que algunas áreas aprovechan las reuniones semanales para que los colaboradores que han asistido algún taller, conferencia, curso, seminarios, aprovecho el escenario para exponer lo aprendido en el mismo; por igual se hacen benchmarking y e-learning entre algunas áreas, así como también se elaboran informe.

Se puede visualizar la disposición por parte de los supervisores de apoyar a un modelo propuesto.

CAPITULO III.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO PARA IMPULSAR EL CAMBIO EN EL MINISTERIO DE ADMINISTRACION PUBLICA (MAP)

3.1 Presentación de propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Público (MAP).

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar los mecanismos a través de los cuales la organización genera nuevos conocimientos y los mismos puedan ser compartidos y transferidos a otras áreas para que puedan ser utilizados por todos los colaboradores, con mira a generar ventajas competitivas, y por ende acelerando el proceso de conocimiento y aprendizaje organizacional, lo que contribuye a la extinción de paradigmas predominantes.

Este modelo de gestión del conocimiento apoyara la profesionalización y el desarrollo de las capacidades individuales y organizaciones, facilitando de una manera gradual el logro de los objetivos pautados. Esta propuesta es un instrumento de desarrollo básico que hace sostenible el fortalecimiento institucional.

3.2 Selección del Modelo de Gestión del Conocimiento para el MAP.

Después de una minuciosa y detallada búsqueda dentro de los diversos modelos de Gestión del Conocimiento, así como también nos auxiliamos con el levantamiento de información a través de entrevistas a los supervisores de áreas, es por lo que fundamentándonos en las teorías detalladas anteriormente sobre los modelos de gestión del conocimiento, seleccionamos para el Ministerio de Administración Pública el Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) por su dinamismo entre los recursos tangibles e intangibles (tácito y expícito)

también es considerado uno de los modelos más conocidos y aceptado en la creación de conocimiento organizativo por su proceso cíclico. Los autores integran en este modelo cuatro (4) fases: La fase de socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

Esquema del modelo seleccionado para la gestión del conocimiento



Fuente: Elaboración Propia, basado en el modelo Nonaka y Takeuchi (1995)

Para el desarrollo de esta propuesta de gestión del conocimiento, basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi; se definirán sus cuatro etapas con sus respectivas herramientas y actividades.

Fase de Socialización: para el desarrollo de esta etapa se ahondara en nociones de mentores y líderes, y así poner en común todos los criterios, forjando el compromiso personal hacia el cambio.

Herramientas

- ✓ Entrevistas a los supervisores de todas las áreas
- ✓ Capacitación, E-Learning, coaching
- ✓ Encuesta de satisfacción a usuarios

Actividades

- ✓ Sensibilización de la importancia de trabajo en equipo y la transmisión de información.
- ✓ Intercambio de experiencias
- ✓ Retroalimentación

Fase de Exteriorización: En esta fase se construirán nuevas ideas por medio de innovación, profesionales del conocimiento, grupos de expertos, así como también con la ayuda de estimulación y reconocimiento a los colaboradores.

Herramientas

- ✓ Trabajos grupales
- ✓ Grupo focales
- ✓ Intercambio de ideas

Actividades

- ✓ Inventario de conocimiento
- ✓ Documentación de las destrezas y habilidades de los colaboradores
- ✓ Registros y base de datos en plataforma tecnológica

Fase de Combinación: Como en esta etapa el conocimiento ya está de forma explícita, se crearan documentos como manuales e instructivo donde se plasmen todas las buenas y malas experiencias, así como también las buenas y malas prácticas, que permitan promover el conocimiento que se posee en toda la organización.

Herramientas

- ✓ Plataforma tecnológica (Intranet y Outlook)
- ✓ Formularios de inventario de conocimiento (online)
- ✓ Revistas institucionales (digital)
- ✓ Creación de un Blogs de Gestión del Conocimiento institucional

Actividad

- ✓ Elaboración de instructivo sobre aspectos claves de la institución
- ✓ Programa de capacitación focalizados
- ✓ Talleres de retroalimentación que aseguren impacto en el conocimiento.

Fase de Interiorización: En esta fase se clasificara el conocimiento y la información que poseen los colaboradores de la institución, con respecto a sus fortalezas, practicas, destrezas, experiencias, en vista de que no todo el conocimiento que poseen es de valor para la organización, además de concienciarlo a que acepten el reto de los nuevos cambios.

Herramienta

- ✓ Observación
- ✓ Intercambio de ideas
- ✓ Benchmarking

Actividad

- ✓ Clasificación de las informaciones recopilada
- ✓ Elaboración de una herramienta para clasificar la información
- ✓ Identificar y clasificar las buenas practicas

3.3 Componentes de éxito en la aplicación del modelo propuesto de gestión del conocimiento para el MAP.

- La existencia de la necesidad de un modelo de gestión.
- Involucramiento por parte de las altas autoridades, dígase Ministro, Viceministros, Directores y encargados aunque sea de forma puntual.

- Alta participación y contribución de los colaboradores.
- La presentación de soluciones simples.
- Que el modelo se implemente por fase.
- Buscar cambiar hábitos amistosa y voluntariamente.
- Establecer alianzas con colaboradores estratégicos.
- Elaboración de un plan de seguimiento.
- Elaboración de una herramienta para medir la participación y utilización.

CONCLUSION

Cada día se hace más importante el conocimiento y su gestión, es por lo que se hace necesario que las organizaciones se involucren en proyectos que tratan de capturar y crear nuevos conocimientos.

El progresivo uso de las tecnologías de la información es un facilitador en el proceso de intercambio de conocimientos entre las personas de la organización.

Uno de los tantos elementos claves para dar el gran salto desde la gestión de la información a la gestión del conocimiento, es la adopción del trabajo en equipo que pueda apoyar a que se transfieran y compartan los conocimientos. Es bien sabido que es mejor acudir a personas que ya tienen el conocimiento o experiencia en algún tema en particular que volver a crear el conocimiento partiendo desde cero, por lo que esta acción puede garantizar el uso de las mejores prácticas, que al final se reflejan en beneficio a nivel de sistema: por igual a nivel individual se traduce en eficiencia y calidad de los servicios.

La gestión del conocimiento es un paradigma que intenta dar respuesta al impulso de una sensibilización cultural que permite que se trabaje en un ambiente de colaboración. Para concluir podemos decir que un modelo de Gestión del Conocimiento, más que un fin, es un medio para lograr convertir el conocimiento en un aspecto innovador y estimular a los colaboradores a realizar mejoras en sus funciones.

Es de conocimiento que por naturaleza los seres humanos son resistentes a los cambios, por tanto consideramos que cuando más sencillo y manejable sea de asimilar cualquier cambio, más pronto será aceptado, asumido y visibles los resultados.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones más abajo detalladas, surgen con el propósito de dar continuidad al modelo para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública, y favorece a los fines de realizar intervenciones oportunas, que permitan conocer las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la organización, así como también favorece la integración y colaboración.

- Implementar el modelo propuesto de gestión del conocimiento para agilizar el cambio en el Ministerio de Administración Pública (MAP).
- Crear un Política interna de gestión del conocimiento.
- Capacitar a través de talleres para socializar el modelo propuesto.
- Crear líderes y mentores de cambio dentro de cada área.
- Concienciar a los supervisores, colaboradores, mentores y líderes sobre la importancia del modelo de gestión del conocimiento.
- Crear espacios que forjen hábitos de transmisión de conocimiento, tales como identificar mentores y líderes por áreas.
- Motivar a los supervisores a transferir conocimiento y lo compartan con sus colaboradores y pares, como también crear compromiso emocional en los colaboradores.
- Fomentar una cultura institucional que contribuya a la gestión del conocimiento.
- Cerrar la brecha de fuga o escape de conocimiento que se presentan en las diferentes áreas, por medio de estrategias puntuales.
- Monitorear periódicamente que se cumpla con el modelo propuesto.
- Revisar el modelo de forma periódica con fines de mejorar el modelo.
- Hacer uso de las TICs como herramienta de apoyo a la gestión del conocimiento.

BIBLIOGRAFIA

- (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/conocimiento>.
- Andreu, R. &. (2000). *Gestión o tramite del "Conocimiento para el Aprendizaje Organizacional"*. España: Group Publishing.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y Gestión del Conocimiento*. España: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Gestión del Tolento Humano*. Mèxico: McGrawHill.
- Daniel Pérez, M. D. (16 de julio de 2015). Obtenido de IntangibleCapital: <https://upcommons.upc.edu/>
- Davenport TH, P. L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las Organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Díaz, M. S., Contreras, Y. d., & Amador, S. R. (2009). *Inventario de los Modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Obtenido de scielo.sld.cu: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/Gestion_del_Conocimiento/Material_de_apoyo_Benchmarking/Sanchez_Marlery_Inventario_de_modelos_de_GC_en_organizaciones.pdf
- Fernández Lopez, J. (2006). *Gestión por Competencia: Un modelo estrategico para la dirección de recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hernando Camargo Mila, P. R. (2006). *Una Propuesta para Estructurar la Gestión del Conocimiento*. Bogotá.
- Honeycutt, J. (2001). *Así es la Gestión del Conocimiento*. España: Mc Graw Hill. Interamericana. Edición Profesional.
- <http://definicion.de/gestion/>. (s.f.).
- <http://www.arriagaasociados.com/2011/06/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-y-su-impacto-en-la-competitividad-de-las-empresas/>. (13 de julio de 2011). Obtenido de <http://www.arriagaasociados.com/2011/06/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-y-su-impacto-en-la-competitividad-de-las-empresas/>
- <http://www.arriagaasociados.com/2011/06/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-y-su-impacto-en-la-competitividad-de-las-empresas/>. (13 de Julio de 2011). *Blog Arriaga Asociados*. Obtenido de <http://www.arriagaasociados.com/2011/06/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-y-su-impacto-en-la-competitividad-de-las-empresas/>: <http://www.arriagaasociados.com/2011/06/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-y-su-impacto-en-la-competitividad-de-las-empresas/>
- <https://es.wikibooks.org>. (16 de julio de 2010).
- Iraima V. Martínez M. (07 de junio de 2009). *ArticuloZ*. Recuperado el 13 de julio de 2015, de Gestión del conocimiento: Contexto y Antecedentes: <http://www.articuloz.com>
- M, I. V. (07 de junio de 2009). *Articuloz*. Obtenido de Gestión del Conocimiento: Contexto y Antecedentes: <http://www.articuloz.com/>

- Martínez, R. C. (26 de noviembre de 2013). <http://idnews.idaccion.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>. Obtenido de <http://idnews.idaccion.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>
- Martínez, R. C. (02 de julio de 2015). *IDaccion Business News*. Obtenido de <http://idnews.idaccion.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>
- Martínez, R. C. (02 de julio de 2015). *IDaccion Business News*. Obtenido de <http://idnew.idaccion.com/la-importancia-de-la-gestion>
- Nonaka, I. &. (1995). *La Organizacion Creadora de Conocimiento*. México: Oxford.
- Parado, I. Q. (2003). *Empresas y Personas: Gestión del Conocimiento y Capital Humano*. España: Diaz de Santos.
- Peluffo A., M. B. (2002). *Intruducción a la Gestión del Conocimiento y su Aplicación al Sector Público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamerica y del Caribe de Planificación Economica y Social -ILPES.
- Pérez, D., & Dressler, M. (16 de diciembre de 2006). Obtenido de Tecnologia de la Informacion para la Gestión del Conocimiento: <https://upmmons.upc.edu/>
- Pública, M. A. (16 de julio de 2015). *Ministerio de Administración Pública*. Obtenido de <http://intranet.map.local/Departamento%20-de-Calidad/sistema-de-gestion-de-calidad-sgc/documentos-por-procesos/mejora-continua/manuales-y-documentos/direccion-de-planificacion/MAN-DPD-001%20Manual%20Organizacion%20y%20Funciones%20%20%28Ver.%2004%29.pdf>
- Pública, M. d. (2008). *Ley No. 41-08 de Función Pública*. Santo Domingo: Publicaciones SEAP.
- Pública, M. d. (19 de junio de 2008). *Ministerio de Administración Pública*. Santo Domingo: Publicaciones SEAP. Obtenido de <http://www.map.gob.do>
- Pública, M. d. (16 de julio de 2015). <http://intranet.map.local>. Obtenido de <http://intranet.map.local/Departamento%20-de-Calidad/sistema-de-gestion-de-calidad-sgc/documentos-por-procesos/mejora-continua/manuales-y-documentos/direccion-de-planificacion/MAN-DPD-001%20Manual%20Organizacion%20y%20Funciones%20%20%28Ver.%2004%29.pdf>
- Ruiz, B. (febrero de 2014). Obtenido de Ventajas y Desventajas de la gestión del conomiento: <http://www.slideshare.net/barbararuiz378/la-gestin-del-conocimiento-ventajas-y-desventajas-31249900>

ANEXOS



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto de Tesis para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de los Recursos Humanos

Título:

“Propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública (MAP), en Santo Domingo, año 2015.”

Postulante:

Jeannette García Abreu

2013-2797

Asesor (a):

Edda Ariana Freites Mejía, MBA

**Distrito Nacional, Distrito Nacional,
República Dominicana,
Agosto, 2015**

1. Selección del tema

Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública (MAP), año 2015

2. Problema de la Investigación

2.1. Planteamiento del Problema

Actualmente en el mundo y como es de esperarse en la Republica Dominicana, se han venido confrontando una serie de cambios, no solo en el ámbito de lo económico, sino también en el ámbito organizacional, tecnológico y social, lo que obliga a las organizaciones cada día adaptarse a los rápidos y constantes cambios que la actualidad exige la sociedad de la información y del conocimiento, es decir que debe ir al ritmo de las transformaciones.

Es por lo antes expuesto que se hace ineludible diseñar un modelo de gestión del conocimiento para impulsar el cambio, y este no es posible lograrlo sin la ayuda de sus colaboradores, por lo que se requiere de un trabajo no individualizado, sino por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, experiencias y conocimientos, lo que incrementaría la posibilidad de ofrecer soluciones creativas e innovadoras.

Mediante este diseño, se podrá contar con una herramienta que facilitaría la falta de una política de gestión del conocimiento, el escape de conocimiento, el fortalecimiento de una cultura para facilitar o gestionar el conocimiento y por ultimo pero no menos importante cerrar la brecha de desigualdad que existe hasta dentro de una misma área con el mismo nivel.

2.2 Formulación del Problema

A qué se debe la falta de un modelo de gestión del conocimiento en el Ministerio de Administración Publica de la Republica Dominicana.

2.3 Sistematización del problema

¿Cuál es la importancia que reviste la gestión del conocimiento para el buen funcionamiento de una organización?

¿Cuál es el rol de los supervisores en la gestión del cambio?

¿Cuáles son los aportes que brindaría el diseño de un modelo de gestión de conocimiento para la organización?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General:

Proponer un modelo de gestión del conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública (MAP).

3.2. Objetivos Específicos:

- Contribuir en el diseño de un modelo de gestión del conocimiento para impulsar el cambio en el MAP.
- Colaborar con la Dirección de Gestión del Cambio del Ministerio de Administración Pública para desarrollar herramientas que permitan adoptar un nuevo modelo de cultura que ayude a gestionar el conocimiento de forma efectiva.
- Diseñar en el Ministerio de Administración Pública metodologías y herramientas para promover la gestión del conocimiento.
- Promover una cultura de cambio organizacional, en todo el personal que integra el MAP.
- Definir estrategias que permitan la implantación de la gestión del conocimiento a lo interno del MAP.
- Lograr que una vez puesto en marcha este modelo los empleados sean más ágiles y oportunos en el desempeño de sus funciones.
- Identificar los conocimientos clave de la organización.
- Crear un mapa de conocimientos en la organización.

4. Justificación de la Investigación

4.1. Justificación

El Ministerio de Administración Pública (MAP), avanza en su consolidación como un ministerio fortalecido en su accionar, producto de los cambios externo, tanto a nivel nacional como internacional, así como los cambios que se han producido a lo interno del mismo, dígame la cultura organizacional y la tecnología de la información y comunicaciones, los cuales han revolucionado de forma vertiginosa a la administración pública dominicana.

Toda esta dinámica está orientada a engrandecer el conocimiento de sus empleados, y aumentar su valor educativo, social y cultural, en tal virtud se viene dando pasos importantes y relevantes, los cuales han producido cambios internos en su estructura y comportamiento organizacional para proporcionar calidad en el servicio, oportunidad, mejoramiento en todos y cada uno de sus servicios y procesos como una forma de garantizar la permanencia en el tiempo.

Examinar lo importante de un modelo de gestión del conocimiento dentro de cualquier organización ayuda al logro de los objetivos fundamentales, así como también ayuda al mejoramiento e innovación de los conocimientos, logrando identificar las principales brechas que actualmente se presentan como la fuga de información, de conocimientos y habilidades por parte de sus empleados o colaboradores.

En consecuencia, el MAP recientemente pone en funcionamiento la Dirección de Gestión del Cambio con el fin de encaminar hacia el desarrollo de una cultura integral y el logro de ventajas competitivas en materia de los recursos humanos internos y en el sector público en sentido general.

Considerando todo lo anterior el MAP se ve en la necesidad de desarrollar un proceso de fortalecimiento y modernización de la gestión del conocimiento que amerita que la transformación se realice en todos los niveles de la organización

para lograr el cambio efectivo, lo cual solo será posible con el diseño de un modelo de gestión del conocimiento para impulsar el desarrollo de políticas orientadas a potencializar el capital intelectual, y esto se lograra rompiendo con paradigmas, Incentivando la creatividad e innovación y estableciendo una relación entre rendimiento individual versus el rendimiento institucional en todas sus dimensiones.

5. Marco Referencial

5.1. Marco Teórico

Posterior al planteamiento del problema y seguido de los objetivos que hacen falta para los fines de esta investigación, se hace necesario ahondar los aspectos teóricos que sustentan el tema de estudio.

5.2. Marco Conceptual

Administración del Conocimiento: Practica cuyo objetivo es el descubrimiento y la explotación de los recursos intelectuales de una organizacional (Bateman/Snell, 2008).

Gestión del conocimiento: Consiste en el conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a una determinada organización identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes futuro. (Roberto, 2006)

Gestión de Información: Se refiere a las diferentes etapas del tratamiento de la información desde su producción hasta su almacenamiento, recuperación y disposición. (López, 2006)

Repositorio de Conocimiento: Son las bases documentales que contienen la descripción detallada de una serie de conocimientos importantes para la organización. (Roberto, 2006)

Conocimiento: Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje. (Chiavenato, 2011)

Conocimiento explícito: Es el que está contenido en manuales, libros, o programas de capacitación estructurados. (Chiavenato, 2011)

Conocimiento Tácito: Es el que está en la mente de las personas y se deriva de sus experiencias y vivencias. (Chiavenato, 2011)

Dato: Es un registro de un determinado suceso o acontecimiento. (Chiavenato, 2011)

Aprendizaje: Es la adquisición de capacidades, conocimientos, habilidades y competencias a lo largo de la vida de un ser humano. (Chiavenato, 2011)

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el propósito de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos. (Scott Snell, 2013)

Capital intelectual: Es la suma del capital humano y el capital cliente considerados como conocimientos interiorizados y no como activo físico.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.

Modelo de gestión: Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Aprendizaje Organizacional: Consiste en crear, adquirir y transferir conocimiento para lograr un cambio en el comportamiento organizacional, tales como: modificaciones a las reglas y procedimientos existentes, de los objetivos, políticas y normas, y/o de los principios y valores fundamentales.

Gestión del Cambio: Es un conjunto de procesos que se emplea para garantizar que se apliquen cambios significativos en la forma ordenada, controlada y sistemática para lograr el cambio organizacional. (Cummingd & Worley, 2003)

5.3. Marco Espacial

La presente investigación se realizara en el Ministerio de Administración Pública (MAP), Ave. México, Edificio Oficinas Gubernamentales ´Juan Pablo Duarte´, Provincia de Santo Domingo, D.N.

5.4. Marco Temporal

Esta investigación se circunscribe durante el año 2015, es una investigación prospectiva.

6. Aspectos Metodológicos

6.1 Tipos de estudio

El tipo de investigación que se desarrollara obedece al enfoque exploratorio, descriptivo, explicativo, sintético, deductivo, entre otros.

Exploratorio:

Se partirá de un desconocimiento de la realidad que se encuentra el Ministerio de Administración Publica, donde se realizara un diagnóstico y luego la propuesta.

Descriptivo:

Porque dentro de la fase del estudio es necesario comprender la situación actual, se utilizara para dar detalles de las variables que intervienen en la problemática. Esta investigación nos detallara las posibles razones por las cuales no se ha diseñado un modelo para gestionar el conocimiento, y por ende las posibles alternativas para mejorar este aspecto dentro del ministerio.

Explicativo:

Porque ofrece una idea detallada de los elementos que integran la gestión del conocimiento, así como el proceso que se seguirá para diseñar la propuesta e impulsar el cambio en el MAP.

Sintético:

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis, se trata en consecuencias, de hacer una exploración metódica y breve en resumen. En conclusión, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

Deductivo:

Es un método científico que considera que la conclusión está de manera implícita dentro de las premisas.

6.2 Métodos de investigación

Deductivo: Este método parte de lo general a la particular.

6.3 Fuentes y técnicas de la investigación**6.3.1 Fuentes Documentales****Fuentes primarias:**

Las fuentes primarias se obtendrán mediante entrevistas a los empleados del MAP, libros relacionados a gestión del conocimiento, de Recursos humanos, entrevistas a supervisores, además de encuestas que se realizaran a los expertos en gestión del cambio.

Fuentes secundarias:

Las fuentes secundarias se obtendrán mediante consultas bibliográficas, normativas, revistas, diccionarios, artículos de Internet, también se elaborara un marco teórico conceptual que nos accederá orientar técnicamente la investigación.

6.3.2 Fuentes técnicas de Recolección de Datos

La técnica a utilizar es la entrevista a los supervisores y la encuesta a los empleados del Ministerio de Administración Pública.

Población:

Para los fines de esta investigación la población seleccionada es una muestra significativa de los empleados de cada área.

Entrevistas: Se realizarán entrevistas a algunos supervisores de áreas, a la Directora de Recursos Humanos y Directora de Gestión del Cambio.

Bibliográfica

Análisis de documentación: Se analizarán las informaciones de las fuentes primarias y secundarias como son normativas, artículos en Internet, libros, manuales, revistas, blog, entre otros.

6.4 Tratamiento de la información

Las entrevistas se desarrollarán mediante visita a las diferentes áreas del Ministerio de Administración Pública a través del contacto personal. Las informaciones serán tabuladas y posteriormente se analizarán con el objetivo de apoyar el logro de los objetivos de la investigación. Y por última estableceremos las conclusiones y recomendaciones de lugar.

La información obtenida de los cuestionarios realizados a los diferentes empleados, será tabulada y se realizarán gráficos para su posterior análisis y comprobar si los objetivos de la investigación fueron alcanzados.

7. Tabla de contenido

CAPITULO I:

ANTECEDENTES GENERALES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

- 1.1 Bases Históricas de la Gestión del Conocimiento
- 1.2 Concepto de Gestión
- 1.3 Concepto de Conocimiento
- 1.4 Concepto de Gestión del Conocimiento
- 1.5 La Administración del Conocimiento
- 1.6 Desafíos de la Administración del Conocimiento
- 1.7 Tipos de Conocimiento
- 1.8 Uso del Conocimiento
- 1.9 Estilos de Conocimiento
- 1.10 El Objetivo de la Gestión del Conocimiento
- 1.11 Herramientas de Gestión del Conocimiento
- 1.12 Instrumento para la Gestión del Conocimiento
- 1.13 Las Cuadro Prácticas Principales de Gestión
- 1.14 Las Cuatro Prácticas Secundarias de Gestión
- 1.15 Importancia
- 1.16 Ventajas y desventajas de su implantación
- 1.17 Barreras a la Gestión del Conocimiento
- 1.18 Factores que Intervienen en la Gestión del Conocimiento
- 1.19 Modelos de la Gestión del Conocimiento

CAPITULO II:

ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

- 2.1 Generalidades de la Institución
- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Valores
- 2.5 Política de Calidad
- 2.6 Sistema de Calidad
- 2.7 Origen y Evolución
- 2.8 Base Legal
- 2.9 Objetivo General
- 2.10 Atribuciones
- 2.11 Niveles Jerárquicos
- 2.12 Estructura Organizacional
- 2.14 Ejes Estratégicos
- 2.15 Situación actual de la gestión del conocimiento en el MAP
- 2.16 Instrumento utilizado para el levantamiento de información
- 2.17 Análisis de resultados de la aplicación de la entrevista

CAPITULO III:

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION DEL CONOCIMIENTO

- 3.1 Presentación de propuesta del Modelo de Gestión del Conocimiento para impulsar el cambio en el Ministerio de Administración Pública.
- 3.2 Selección del Modelo de Gestión del Conocimiento para el MAP.
- 3.3 Esquema del Modelo seleccionado para la gestión del conocimiento.
- 3.4 Componentes de éxito en la aplicación del modelo propuesto de gestión del conocimiento para el MAP.

METODOLOGIA

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

1. Bibliografía preliminar

8.1 Normativas

- Ley No. 41-08, de Función Publica
- Resolución No. 01-2009, que crea la Dirección de Gestión del Cambio en el MAP

8.2 Libros

1. Ministerio de Administración Pública (2013). Compendio de Normas sobre Profesionalización de Función Pública y sus Reglamentos de Aplicación. Santo Domingo: Publicaciones MAP. Departamento de Comunicaciones.
2. Scott Snell, George Bohlander, (2013), Administración de Recursos Humanos, Cengage Learning, 16ª. Edición.
3. Ismael Quintanilla Pardo, (2003), Empresas y Personas, Gestión del Conocimiento y Capital Humano, Díaz de Santos.
4. Cutcher-Gershenfeld y Colaboradores, (2000), Trabajo impulsado por el conocimiento, México, Oxford University Press.
5. Chiavenato, Idalberto, (2003), Administración de Recursos Humanos, Bogotá, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
6. Andreu & Sieber, Gestión del Conocimiento para el aprendizaje Organizacional, 2000, España
7. Davenport TH, Prusak L. (2001). Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Educación.
8. Davenport, Thomas H. (2009). Competing on Analytics Inteligencia Competitiva para Ganar. México, Alfaomega Grupo Editor, S.A.
9. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recurso Humanos. Novena edición. McGraw-Hil 2011
10. Cummings; Worley. (2001) Desarrollo Organizacional y Cambio. Thomson. México.
11. Carlos A. Benavides Velasco Y Cristina Quintana (2003) García, Gestión del Conocimiento y Calidad Total, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
12. Soto, Eduardo (2006) Gestión y Conocimiento en Organizaciones que Aprenden. México: Thomson Learning.

13. Roberto Carballo, (2006) Innovación y Gestión del Conocimiento, Editoras Díaz de Santos, España,
14. Jerry Honeycutt (2001) Así es la Gestión del Conocimiento, Mc Graw Hill, Edición Profesional, España.
15. Thomas O. Davenport, (2000) Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas, Barcelona, Primera edición. Ediciones Gestión 2000.
16. Fernández López, Javier (2006) Gestión por competencia: Un modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos, Prentice Hall, Madrid.
17. Dessler, Gary (2009) Administración de Recursos Humanos. México: Pearson.

8.3 Manuales

Manuel de Comunicaciones del Ministerio de Administración Pública, 2012

Consulta Internet

<http://www.microsoft.com/solutions/km>
www.eumed.net
<http://www.wuikipedia.org/>
www.gestion2001.com

Anexos:

Entrevistas y Cuestionarios.

2. Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES	Meses															
	1				2				3				4			
	Semanas															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etap No. 1																
Ajuste del anteproyecto																
Entrevista con los usuarios y expertos en el tema																
Etap No. 2																
Ajuste de instrumentos para la recoleccion de informacion																
Recoleccion de datos																
Tabulacion de la informacion																
Analís e interpretacion de la información																
Etap No. 3																
Elaboracion del informe final																
Revision del informe por parte de la asesora																
Reajuste luego de revision final																
Entrega del informe final																

Propuesta de un Modelo de Gestión del Conocimiento para el Ministerio Administración Pública (MAP)

Entrevista

1. Datos generales del área

Nombre del área _____

Número de empleados del área _____

Cantidad de personal por Grupos Ocupacionales I____ II____ III____ IV____ V____

II La Gestión del conocimiento en la institución

1. Tiene usted conocimiento si sus colaboradores conocen el concepto de Gestión del Conocimiento. Todos _____ Algunos _____ Ningunos _____
2. Tiene su área algún modelo o método de gestionar el conocimiento Sí__ No__
3. Conoce usted si sus colaboradores les gusta compartir conocimiento con los demás
Sí____ No____
Cuál? _____
4. Sus colaboradores comparten sus conocimientos entre si Si____ No ____
Que medios utilizan?

5. Sus colaboradores comparten el conocimiento adquirido con los demás empleados del MAP Sí____ No ____
Como? _____
- 6.Cuál es el nivel de conocimiento de las Tic tiene su personal
Avanzado ____ Medio ____ Bajo____
7. Cuando sus colaboradores asisten a talleres, charlas, seminarios o conferencias comparten sus conocimientos adquiridos con los demás compañeros del área Sí____
No ____
Como? _____
8. Existe alguna política interna que incentive la gestión del conocimiento Sí____
No____
9. Si algún empleados es separado de la institución, utiliza usted algún mecanismo para asegura que el conocimiento de ese empleado se mantengan dentro del área.
Sí____ No____
10. Considera usted que es necesario la implantación de algún modelo de gestión del conocimiento. Sí____ No ____
11. Consta la institución de algún espacio físico o virtual para gestionar el conocimiento
Sí ____ No ____

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
consorcio de compañías estadounidenses comenzó la Iniciativa pa...	✓ OK
Mientras que el conocimiento global experiencia, sistemas y proce...	✓ OK
Cutcher-Gershenfeld y Colaboradores, (2000), Trabajo impulsado p...	✓ OK
conocimiento compartido por vía de interrelaciones entre los integr...	✓ OK
Cuando sus colaboradores asisten a talleres, charlas, seminarios ...	✓ OK
Oficinas Gubernamentales Conocimiento para el Aprendizaje Orga...	✓ OK
capital intelectual representa el inventario de los conocimientos	✓ OK
Conocimiento Estructural o conocimientos estructurales: es el con...	✓ OK
sospecha que muchas organizaciones utilizan ambos tipos de con...	✓ OK
México, Edificio Oficinas Gubernamentales 'Juan Pablo Duarte', P...	✓ OK
última estableceremos las conclusiones y recomendaciones de lugar	✓ OK
mapas de conocimiento han estado presentes frecuentemente co...	✓ OK
Proteger esos conocimientos, para garantizar su permanencia disp...	✓ OK
primero contempla las estructuras cognoscitivas y afectivas que uti...	✓ OK
principales afirmaciones: El comportamiento y la cultura organizaci...	✓ OK
informaciones serán tabuladas y posteriormente se analizaran con ...	✓ OK
organizaciones o empresas exitosas son capaces de desarrollar s...	✓ OK
organizaciones de éxito generan un crecimiento interno, desarrolla...	✓ OK
Aprendizaje Organizacional: Consiste en crear, adquirir y transferir ...	✓ OK
Sirve para evaluar y seleccionar las diferentes localizaciones altern...	✓ OK

Results: No plagiarism suspected

Word count: 9537

[Go Back](#)