

**Modelo de Gestión del Conocimiento que se Adapte al Entorno y Garantice la
Continuidad del Negocio de la Empresa Fabricato S.A**

Daniela Upegui, Laura Restrepo y Alejandra Taborda

Asesor

Jaime Alberto Bertrán Ríos

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Universidad Católica Luis Amigó

2023

Información del Contexto Corporativo

Fabricato S.A., es una compañía que manufactura telas hace más de 100 años, siendo uno de los líderes más influyentes del mercado colombiano. Esta empresa cuenta con más de 1.600 empleados. Se dedica a la comercialización y fabricación de productos textiles, cuya excelencia competitiva está basada en la eficiencia de los procesos administrativos, financieros, comerciales e industriales; sus clientes objetivo son las empresas de confección y sus acciones están orientadas por las necesidades del mercado y por la optimización de sus recursos, con estricto respeto del mercado legal, ambiental y social; la rápida y adecuada reacción a los múltiples cambios de escenario completan su enfoque estratégico. Su meta es atender y satisfacer las necesidades de sus clientes y brindar soluciones textiles de excelente calidad.

Resumen

La Gestión del Conocimiento actualmente propone las nuevas tendencias frente a las metodologías de trabajo a todo tipo de organizaciones la cual se comprende en un conjunto de actividades que permiten el robustecimiento de información y experiencia al interior de la empresa entre sus colaboradores. Permitiendo así, la eficiencia en procesos impactando la productividad, de esta manera se moviliza el trabajo colaborativo, las soluciones creativas y la innovación. Evitando así la fuga de información y asegurando la sistematización y la transferencia de esta.

Abstract

Knowledge Management currently proposes new trends against work methodologies to all types of organizations, which is comprised of a set of activities that allow the strengthening of information and experience within the company among its collaborators. Thus allowing efficiency in processes impacting productivity, in this way collaborative work, creative solutions and innovation are mobilized. Thus avoiding the leakage of information and its systematization.

Descripción del problema

La fuga del conocimiento en la empresa Fabricato, ha sido un factor de amenaza al momento de potenciar las habilidades que se requieren para el desarrollo de las operaciones del negocio.

Marco teórico

Las organizaciones en la actualidad se ven en una constante evolución que genera un menester de actualizaciones que se orienten hacia el rendimiento de la entidad y los resultados de un proyecto, para ello, la gestión del conocimiento será imprescindible, permitiendo así la correcta transferencia de la información y experiencias, sea a un grupo o a una persona, representando un potencial ilimitado para la empresa.

En este entorno las entidades necesitan aumentar su capacidad para hacer frente a los cambios, necesitan innovar para ser competitivas y sostenibles, y para ello se requiere de organizaciones creativas, flexibles, con iniciativa, con visión global y que aporten valor agregado a su competencia para llegar a ser exitosas. (Rubier Valdés, 2019, p. 392)

Entiéndase entonces a una organización como un conjunto de personas y medios articulados hacia un mismo objetivo, tal y como lo soporta en la investigación dirigida por el Centro de Capacitación, Investigación y Publicación (CEICAPU), Manta, Ecuador, “La empresa como organización describe los niveles organizacionales que rigen las actividades gerenciales” (Mero Vélez, 2018). Es por esta razón que, en la utilización de dichos recursos es preciso que exista una correcta administración de la información o el conocimiento pues permitirá una adecuada orientación a la estrategia de la empresa, y así, contar con procesos al interior más eficaces, prácticos y productivos. Así entonces, “el conocimiento cambia la naturaleza de las decisiones de inversión en recursos. Una empresa debe ser capaz de identificar el conocimiento actual dentro y fuera de la empresa y decidir sobre proyectos de desarrollo de conocimiento” (Ciprés y Llusar, 2004, p. 176).

Se puede resumir entonces por ahora que:

Las organizaciones hoy necesitan de este tipo de GC para incrementar las oportunidades de negocio, aumentar la comunicación, aumentar la competitividad presente y futura, elevar el liderazgo de la empresa en su mercado, elevar el rendimiento de sus productos y servicios. (Rubier Valdés, 2019, p. 398)

Y de este modo, se puede nombrar una transición hacia la evolución gradual de dichas organizaciones de manera coordinada y estratégica mediante la cooperación y participación de sus colaboradores de forma articulada, favoreciendo así la buena toma de decisiones y sus esfuerzos de cambio adentrándose al mundo actual y sus demandas.

Todo lo anterior es a la luz de la necesidad identificada en Fabricato, los cuales son:

Líderes del mercado en Colombia, una Empresa dedicada a la comercialización y fabricación de productos textiles, cuya excelencia competitiva está basada en la eficiencia de los procesos administrativos, financieros, comerciales e industriales; nuestros clientes objetivo son las empresas de confección y nuestras acciones están orientadas por las necesidades del mercado y por la optimización de nuestros recursos, con estricto respeto del marco legal, ambiental y social; la rápida y adecuada reacción a los múltiples cambios de escenario completan nuestro enfoque estratégico. (Fabricato, s.f, párr. 1)

Por lo cual se debe suponer así una correcta implementación de la gestión del conocimiento y sus factores claves para tener el éxito esperado y estricto cumplimiento a las normas, respondiendo a uno de sus valores organizacionales, pues en una auditoría regular en el 2022, el ICONTEC (2021) se identificó como una oportunidad de mejora el diseño y la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento, el cual permita una correcta adherencia de los empleados a la transferencia del conocimiento, el cual garantice la no fuga de este de la organización, identificar cargos críticos de la Compañía, desarrollar herramientas internas que posibiliten dar cumplimiento a este requisito de Norma.

Del mismo modo, presume un reto para aquellos que ejercen cargos de liderazgo, pues serán quienes deberán promover y garantizar e implementar las herramientas que se determinen en el Modelo de Gestión del Conocimiento que se desarrolló y se normalice ante el Sistema de Gestión de Calidad, no solo para dar respuesta a una Normativa del Icontec, sino también, asegurando el conocimiento crítico que tienen algunas personas en la organización, lo cual responde también a las pocas Empresas textiles que existen

actualmente en el mercado, lo cual dificulta conseguir estos conocimientos tan críticos en el entorno.

Actualmente Fabricato cuenta con una universidad corporativa de Fabricato llamada “La universidad de la tela” y tiene como reto convertirla en uno de los principales aliados para generar transferencia del conocimiento, capacitaciones, guías de entrenamiento, y manuales de funciones que permitan capacitar a personas nuevas que ingresan a la Compañía en los oficios críticos así no se tengan quien presencialmente transfiera el conocimiento, pero se tenga la herramienta en donde se pueda consultar y adquirir ese conocimiento.

En revisión realizada en el año 2012 por estudiantes de posgrado al evaluar la cultura de Fabricato, se encuentra que:

Es importante interiorizar en los públicos de la organización, una cultura que les permita adherirse a las políticas y estrategias corporativas para contribuir con la realización de los objetivos. Conviene, no obstante, aclarar que el propósito de esta investigación es evaluar la forma en la que los trabajadores de FABRICATO S.A. están asimilando la cultura en un momento coyuntural para la organización, con un nuevo plan estratégico y cambios administrativos que implican el compromiso y la participación de cada uno de ellos. (Praolini Aguirre y Sánchez Solano, 2012, p. 2)

Lo cual devela, que se avecinan retos para la adherencia de los hábitos o costumbres, incorporación de los comportamientos y herramientas organizacionales que se definan en el Modelo de Gestión de Conocimiento en Fabricato, que velan por asegurar el conocimiento de la Empresa.

Dicha normativa, responde a la Estructura de Alto Nivel (HLS) la cual busca que:

El Sistema de Gestión del Conocimiento promueve la creación de valor en las organizaciones que cuentan con distintos sistemas de gestión. El **objetivo** de la norma NTC-ISO 30401 es orientar a las organizaciones para que puedan implementar un sistema de gestión del conocimiento que les agregue valor a la propia entidad y a sus partes interesadas, mediante la adquisición, transferencia, retención y aplicación del conocimiento, para alcanzar los objetivos estratégicos. Puede ser adoptada en organizaciones públicas y privadas. (Icontec, 2021, p. 2)

Esta surge a raíz de la necesidad identificada al atravesar cambios acelerados de la actualidad y como todo este conocimiento en los colaboradores se va a su paso por la organización, dejando así vacíos en los procesos ya documentados.

Es por esto que, el organismo de normativa y certificación advierte que:

Todas las organizaciones están expuestas al riesgo de perder conocimiento valioso o a que este se quede rezagado frente a los cambios vertiginosos en el contexto legal, científico y tecnológico. La gestión del conocimiento va alineada a la gestión del cambio, lo que conlleva que las organizaciones trabajen arduamente en preservar ese conocimiento que se puede ir perdiendo o dejando de fortalecer por no diseñar y ejecutar un plan de mejoramiento continuo que le permita ser eficaz aprendiendo de la experiencia y potencializando las buenas prácticas en función del conocimiento. (Icontec, 2021, p. 3)

Así entonces, en Fabricato, es necesario analizar los procesos de formación y entrenamiento, pues disponer de los recursos humanos suficientes para disminuir el margen

de error en reprocesos será necesario, del mismo modo, tener presente cual es la rotación de personal y de este modo, generar estrategias a medida que permitan un correcto entrenamiento del personal que ingresa y está ya hace varios periodos en la organización, es por ello que históricamente:

A través de los años la perspectiva de la organización basada en conocimiento ha emergido de manera significativa como una tendencia que se basa y complementa el enfoque centrado en recursos. Los activos de propiedad, fuente tradicional de ventaja competitiva en el pasado, han sido reemplazados por activos de conocimiento, que no son fáciles de imitar o transferir. (Alavi y Leiner, 1999, citados por Cortés Rincón, et al., 2022)

Permitiendo de este modo, que, con el presente proyecto de trabajo de grado de la especialización en Gerencia del Talento Humano, se pueda responder a las necesidades actuales en términos de Gestión del Conocimiento en Fabricato y responda con su cumplimiento a las normativas actuales en dicho sistema.

Justificación

Actualmente en FABRICATO S.A existe una carencia de un modelo de gestión del conocimiento que se encargue de aprovechar, identificar, obtener, desarrollar, transferir o aplicar y asegurar el conjunto de conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo de las operaciones del negocio. El conocimiento es considerado un activo intangible que garantiza la continuidad del negocio porque se asegura que en la organización no se fugue el conocimiento crítico.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia la importancia de diseñar un modelo de gestión del conocimiento para dar respuesta a un cumplimiento de exigencia por parte del ICONTEC, adicional a esto, asegurar que la organización no se vea afectada por el retiro, o jubilación de sus trabajadores, dado que este modelo garantizará que el conocimiento permanezca en la organización.

Pregunta Objeto de estudio, Orientadora

¿El diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de recursos humanos, garantizará la transferencia y aseguramiento del conocimiento crítico para la continuidad del negocio en FABRICATO?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar el modelo de gestión del conocimiento que se adapte al entorno y garantice la continuidad del negocio de la empresa Fabricato S.A. para el área de recursos humanos.

Objetivos específicos

Identificar el conocimiento que permite la operación, desarrollo y la eficiencia del área de recursos humanos de Fabricato S.A.

Determinar el estado de madurez del conocimiento en el área de recursos humanos de Fabricato S.A.

Establecer el cierre de brechas entre el conocimiento encontrado y el conocimiento deseado al interior del área de recursos humanos de Fabricato S.A.

Metodología

El enfoque bajo el cual se realizará la presente investigación es cualitativo, que de acuerdo con Galeano (2004) “Aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimiento científico” (p.18), según esta postura, este comprende la realidad como un proceso histórico de construcción, a partir de las particularidades y las lógicas de los sujetos. Así mismo, se utilizará la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación y/o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri, et al., 2014, p. 7). Dicha recolección, se hará en el área de Recursos Humanos de FABRICATO, en los subprocesos: Gestión Documental, Relaciones Laborales, Bienestar Laboral y Desarrollo Humano.

Para esto se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección: observación participante, que, según Hernández Sampieri, et al. (2014) “implica tener en cuenta la existencia del observador, su subjetividad y reciprocidad en el acto de observar” (p.366), porque permitirá conocer las percepciones y necesidades de los líderes de la organización referente a la gestión del conocimiento de las áreas que tienen a cargo. Y grupos focales, debido a que es una especie de entrevistas grupales que son conformadas por grupos pequeños (Hernández Sampieri, et al.), este será utilizado porque se van a realizar encuestas con una pequeña parte de la población de Fabricato, específicamente en los líderes de cada subproceso del área de recursos humanos.

En el estudio de De Freitas (2017) titulado Nivel de madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico, se analizó el grado de madurez en los sistemas de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior. Este abordó el tema de la gestión del conocimiento desde un enfoque holístico y proporcionó una encuesta para evaluar el

conocimiento en áreas específicas, como RRHH. La inclusión de este estudio en la implementación del modelo de gestión del conocimiento en Fabricato S.A. proporciona una perspectiva valiosa sobre las mejores prácticas y estrategias que se han implementado en otros contextos empresariales y educativos para mejorar la gestión del conocimiento.

Cabe destacar que el artículo resultó de gran utilidad en la implementación del modelo. En particular, la encuesta utilizada en la investigación para evaluar el conocimiento en áreas específicas, como gestión humana, fue adaptada y aplicada en la empresa como parte del proceso de evaluación. Esta encuesta se basó en las áreas específicas de gestión del conocimiento evaluadas en el estudio, y su inclusión permitió una comparación detallada y precisa de los resultados obtenidos en la empresa con respecto a los hallazgos del estudio.

Alcances del proyecto

Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que se adapte a la cultura declarada de la organización, específicamente en el área de recursos humanos de Fabricato S.A., pero, que sea transferible a las otras áreas de la compañía. El objetivo principal es identificar el conocimiento necesario para la operación, desarrollo y eficiencia del área de recursos humanos, determinar el estado de madurez del conocimiento de la misma y cerrar las brechas existentes entre el conocimiento encontrado y el conocimiento deseado, esto con el fin de que aproveche, identifique, obtenga, desarrolle, transfiera o aplique el conjunto de conocimientos y habilidades requeridos para el desarrollo de los procesos estratégicos o críticos para la continuidad del negocio, pues es considerado un activo intangible que mitiga la fuga del conocimiento y todo lo que esto conlleva.

Se incluirá la definición de criterios basados en los objetivos del proyecto, que respalden las metas establecidas estructurando una programación temporal que asegure el cumplimiento de los objetivos. Del mismo modo la administración del proyecto de intervención será fundamental en la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control.

Cronograma de actividades

Figura 1

Planeación del proyecto durante el año

ACTIVIDAD	FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		
	8	22	15	22	12	26	3	17	7	14	21
Revisión bibliográfica											
Analizar articulos											
Aplicación de encuestas											
Observación											
Calificación de encuestas											
Análisis de resultados											
Diseño de estrategias											
Aplicación de estrategias											
Mediciones periódicas											

Glosario de términos

A

Aprendizaje organizacional. Proceso mediante el cual una organización adquiere, crea, comparte y utiliza conocimientos para mejorar su desempeño, adaptarse a los cambios y generar innovación (Hernández Sampieri et al., 2014).

C

Campus virtual. Plataforma en línea que proporciona recursos y herramientas educativas a través de internet (Icontec, 2021).

Capital intelectual. Conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y activos intangibles que posee una organización y que generan valor (Mero Vélez, 2018).

Ciclo de vida del conocimiento. Conjunto de etapas por las que pasa el conocimiento dentro de una organización, desde su creación hasta su obsolescencia (Rubier Valdés, 2019).

Comunidades de práctica. Grupos de personas que comparten un interés o profesión común, se reúnen regularmente y comparten conocimientos y experiencias (Hernández Sampieri et al., 2014).

Conocimiento estratégico. Conocimiento que tiene un impacto directo en la formulación e implementación de la estrategia de una organización, fundamental para la toma de decisiones estratégicas y ventajas competitivas (Ciprés y Llusar, 2004).

Conocimiento explícito. Conocimiento que puede ser fácilmente codificado y transmitido en forma de información concreta y documentada, como manuales o bases de datos (Ciprés y Llusar, 2004).

Conocimiento tácito. Conocimiento difícil de codificar y comunicar de manera explícita, arraigado en las experiencias y perspectivas personales (Ciprés y Llusar, 2004).

D

Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Proceso de planificación y estructuración de investigaciones basadas en métodos cualitativos para recopilar, analizar e interpretar datos (Galeano, 2004).

E

Enfoque estratégico. Orientación de una organización hacia la alineación de sus acciones y recursos con su visión, misión y objetivos estratégicos a largo plazo (Fabricato, s.f.).

G

Gestión del cambio. Estrategias, prácticas y procesos utilizados para planificar, implementar y gestionar los cambios en una organización, incluyendo aquellos relacionados con la gestión del conocimiento (Hernández Sampieri et al., 2014).

Gestión del conocimiento. Conjunto de procesos, prácticas y herramientas utilizadas para identificar, capturar, almacenar, organizar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de una organización, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la toma de decisiones (Rubier Valdés, 2019; Icontec, 2021).

I

Inteligencia colectiva. Capacidad de un grupo de personas para colaborar y compartir conocimientos, experiencias y habilidades con el fin de resolver problemas y generar soluciones de manera colectiva (Cortés Rincón et al., 2020).

M

Mejores prácticas. Prácticas y procesos identificados como altamente efectivos y exitosos en una determinada área o campo, utilizados como referencias para mejorar el rendimiento y lograr resultados superiores (Galeano, 2004).

Memoria organizacional. Conjunto de conocimientos, experiencias y lecciones aprendidas acumuladas a lo largo del tiempo en una organización, utilizada para apoyar la toma de decisiones y evitar la repetición de errores (Rubier Valdés, 2019).

P

Proceso administrativo. Conjunto de actividades fundamentales de la administración, incluyendo la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para lograr sus objetivos (Mero Vélez, 2018).

T

Transferencia de conocimiento. Proceso de compartir y transmitir conocimientos entre personas, equipos o áreas dentro de una organización. Su objetivo es facilitar el aprendizaje y la colaboración, evitando la pérdida de conocimiento (Rubier Valdés, 2019).

Desarrollo Del Proyecto De Intervención

Desarrollo de Objetivos Específicos

Identificar el conocimiento que permite la operación, desarrollo y la eficiencia del área de recursos humanos de Fabricato S.A. Para esto, se realizará una encuesta a los 4 líderes de los subprocesos del área de recursos humanos de la empresa (Relaciones laborales, Bienestar laboral, Gestión documental y Desarrollo humano), el instrumento

utilizado, será tomado del artículo Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico.

Determinar el estado de madurez del conocimiento en el área de recursos humanos de Fabricato S.A. Esto se hará con base en los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los 4 líderes, y según su calificación, se realizará la verificación en las métricas establecidas en el artículo Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico. Se adjunta una evidencia.

Establecer el cierre de brechas entre el conocimiento encontrado y el conocimiento deseado al interior del área de recursos humanos de Fabricato S.A. Se realizará un plan estratégico, que consistirá en diferentes actividades las cuales cada subproceso del área debe ajustar según se requiera, para así, garantizar este cierre de brechas y llegar a la gestión del conocimiento esperado para la empresa.

Metodología

Para la etapa de desarrollo o implementación del proyecto de Gestión del Conocimiento en Fabricato, se emplea una metodología basada en los hallazgos obtenidos al valorar el conocimiento en los diferentes subprocesos. La calificación obtenida en cada subproceso proporciona una base sólida para identificar las áreas de mejora e implementar las estrategias establecidas para tal fin.

En primer lugar, se priorizan los subprocesos con las calificaciones más bajas, es decir, Relaciones Laborales y Desarrollo Humano. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de estos subprocesos para comprender las causas de las calificaciones y determinar las brechas existentes en la gestión del conocimiento, esto permitirá mejorar dichos resultados a través de las estrategias a implementar. Por otro lado, se trabajará en la consolidación y optimización de los subprocesos con calificaciones más altas, como Gestión Documental y Bienestar Laboral. Se identificarán las mejores prácticas y se buscará su replicación en otros subprocesos para fomentar la transferencia de conocimiento y la mejora continua en toda el área de recursos humanos, monitoreando constantemente el progreso de las acciones implementadas. Se espera realizar mediciones periódicas y así compararlas con los resultados iniciales para evaluar el impacto de las mejoras en la gestión del conocimiento, permitiendo realizar ajustes y correcciones necesarios a lo largo del proceso de implementación.

Trabajo de Campo

El propósito principal del trabajo es diseñar estrategias para el cierre de las brechas que existen en la gestión del conocimiento del área de recursos humanos de la empresa Fabricato S.A. Inicialmente se realizó la identificación de los subprocesos del área, posterior a esto se aplicó una encuesta a 4 de los líderes de los subprocesos, esta se aplicó en su ambiente natural, a su vez, se realizó una observación participante, en la cual diariamente se tenían en cuenta varios de los aspectos reflejados en la misma encuesta, para así tener una validación de la misma; gracias a esto, se logró identificar el estado de madurez en el que se encuentra el área, para así poder diseñar las estrategias más pertinentes para cada subproceso.

Tabla 1

Encuesta, pregunta uno. Estrategia de Gestión del conocimiento. (GC)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de gestión documental, se han identificado claramente los activos intelectuales					
2	En el proceso de gestión documental se ha incorporado la GC en su Plan de Gestión					
3	En el proceso de gestión del conocimiento no se ha comunicado un objetivo claro de GC a todo su personal para fomentar el desarrollo científico y tecnológico					

-
- 4 En el proceso de gestión documental los empleados opinan que el intercambio de saber hacer

(know-how) es importante para el éxito de la organización

- 5 En el proceso de gestión documental se ha puesto en marcha un conjunto de herramientas de GC para facilitar el aprendizaje, antes, durante y después de las iniciativas de GC
-

Nota. Encuesta adaptada del autor en el artículo: Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico (De Freitas, 2017, p. 95).

Tabla 2

Pregunta dos, Personas/Cultura (Conjunto de conocimiento que permite desarrollar su juicio crítico)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo en desacuerdo	de ni	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 En el proceso de gestión documental, el conocimiento es reconocido como esencial para el						
éxito a largo plazo de la organización						

-
- 2 En el proceso de gestión documental; los administrativos están dispuestos a dar recomendaciones/sugerencias o ayudar a petición de cualquier otra persona dentro de la empresa
 - 3 En el proceso de gestión documental existe algún tipo de incentivo para alentar el intercambio de conocimiento entre los administrativos
 - 4 En el proceso de gestión documental existen programas de capacitación en GC o campañas de comunicación (p. ej. talleres de iniciación, talleres para usuarios, otros)
 - 5 En el proceso de gestión documental existe con regularidad sesiones de intercambio de conocimiento
 - 6 En el proceso gestión documental existe un mecanismo de medición para conocer el estado de GC en la Empresa
 - 7 En el proceso de gestión documental las iniciativas de GC ha dado lugar a una cultura de intercambio de conocimiento

Nota. Encuesta adaptada del autor en el artículo: Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico (De Freitas, 2017, p. 95).

Tabla 3

Pregunta 3, Procesos de Gestión del Conocimiento (identificar, capturar, codificar, almacenar y utilizar el activo de conocimiento)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de gestión documental, el activo de conocimiento, que es indispensable para la realización de tareas rutinarias, está documentado					
2	En el proceso de gestión documental, El SIGC mejora la calidad y eficiencia del trabajo diario					
3	En el proceso gestión documental se documentan las buenas prácticas y lecciones aprendidas					
4	En el proceso de gestión documental el SIGC existente se utiliza de forma activa y eficiente					
5	En el proceso de gestión documental el desempeño de los procesos de conocimiento se mide cuantitativamente					
6	En el proceso de gestión documental los procesos existentes de GC se pueden adaptar fácilmente a las nuevas necesidades de la empresa					

Nota. Encuesta adaptada del autor en el artículo: Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico (De Freitas, 2017, p. 95).

Tabla 4

Pregunta cuatro, Tecnología (Conjunto de herramientas que facilitan la GC)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de gestión documental, existen proyectos piloto que apoyan a la GC					
2	En el proceso de gestión documental, existe tecnología e infraestructura que soporte la GC: entornos virtuales de soporte a equipos, portal de Intranet, otros					
3	En el proceso de gestión documental el sistema está enfocado sólo a ciertas unidades o algunos departamentos					
4	En el proceso de gestión documental el SIGC está estrechamente integrado a los procesos de la empresa, es decir, apoya sus funciones (p. ej. SIGUE)					

-
- 5 En el proceso de gestión documental, existe un mejoramiento continuo de los sistemas existentes en la empresa
-

Nota. Encuesta adaptada del autor en el artículo: Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico (De Freitas, 2017, p. 95).

Tabla 5

Pregunta cinco, Tecnología de Información y Comunicación (Redes)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 En el proceso de recursos humanos, los sistemas están para apoyar a los integrantes de la unidad a conocerse entre sí					
2 En el proceso de recursos humanos, La Universidad ha puesto la tecnología para apoyar la creación redes de conocimiento					
3 El proceso de recursos humanos posee un documento con propósito, funciones y responsabilidades claramente definidas					
4 En el proceso de recursos humanos, Los integrantes del proceso se ven recompensados en la realización de sus actividades, que se traducen en creación de redes de intercambio de conocimiento					
5 En el proceso de recursos humanos, los responsables de la información se reúnen regularmente y la organizan entorno a las necesidades de la empresa					

Nota. Encuesta adaptada del autor en el artículo: Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico (De Freitas, 2017, p. 95).

Tabla 6

Pregunta seis, Gestión de la Información (Actividades para que los datos e información estén disponible en toda la organización, de forma organizada)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 La Unidad de recursos humanos tiene una política claramente definida sobre la Gestión de la Información					
2 La Unidad de recursos humanos tiene una estrategia claramente definida para la Gestión de la Información					
3 Para el proceso de recursos humanos existen eficientes Sistemas de Gestión de la Información (SGI) y se utilizan de forma activa y eficientemente					
4 En el proceso de recursos humanos, los SGI se adaptan con facilidad a los requerimientos de la Universidad					

Nota. Encuesta adaptada del autor en el artículo: Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico (De Freitas, 2017, p. 95).

Recolección de Información, Sistematización y Codificación

Para la recolección de la información se tuvo como base el artículo Nivel de Madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Un Estudio de Caso desde un Enfoque Holístico (De Freitas, 2017), se determinó una herramienta para identificar el nivel de madurez de los 4 subprocesos del área de Recursos humanos de Fabricato S.A, esta herramienta se aplicó a los líderes de cada subproceso con el fin de lograr identificar el nivel de madurez en el que se encontraba cada uno.

Para el ejercicio mencionado anteriormente se utilizó una encuesta, la cual consta de 6 módulos, cada uno con 4 preguntas a las cuales ellos debían responder, y de allí se determinó el nivel de madurez en el cual se encuentran cada uno de los subprocesos, teniendo una métrica de medición de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta en nivel de madurez de gestión del conocimiento del área.

Una vez realizada la tabulación de las encuestas implementadas en cada área se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7

Resultados encuesta

SUBPROCESO	NIVEL DE MADUREZ
RELACIONES LABORALES	2,345
BIENESTAR LABORAL	2,878
GESTIÓN DOCUMENTAL	3,209
DESARROLLO HUMANO	2,988
TOTAL NIVEL DE MADUREZ	2,855

Nota. Resultados de los líderes de los diferentes subprocesos en el área de recursos humanos de Fabricato S.A. Elaboración propia.

A través de esta herramienta se logra determinar que, el subproceso de Relaciones Laborales es el que se encuentra en un estado más bajo de madurez en cuanto a gestión del

conocimiento, y, por otro lado, el subproceso de Gestión Documental es el que tiene un nivel más alto de esta.

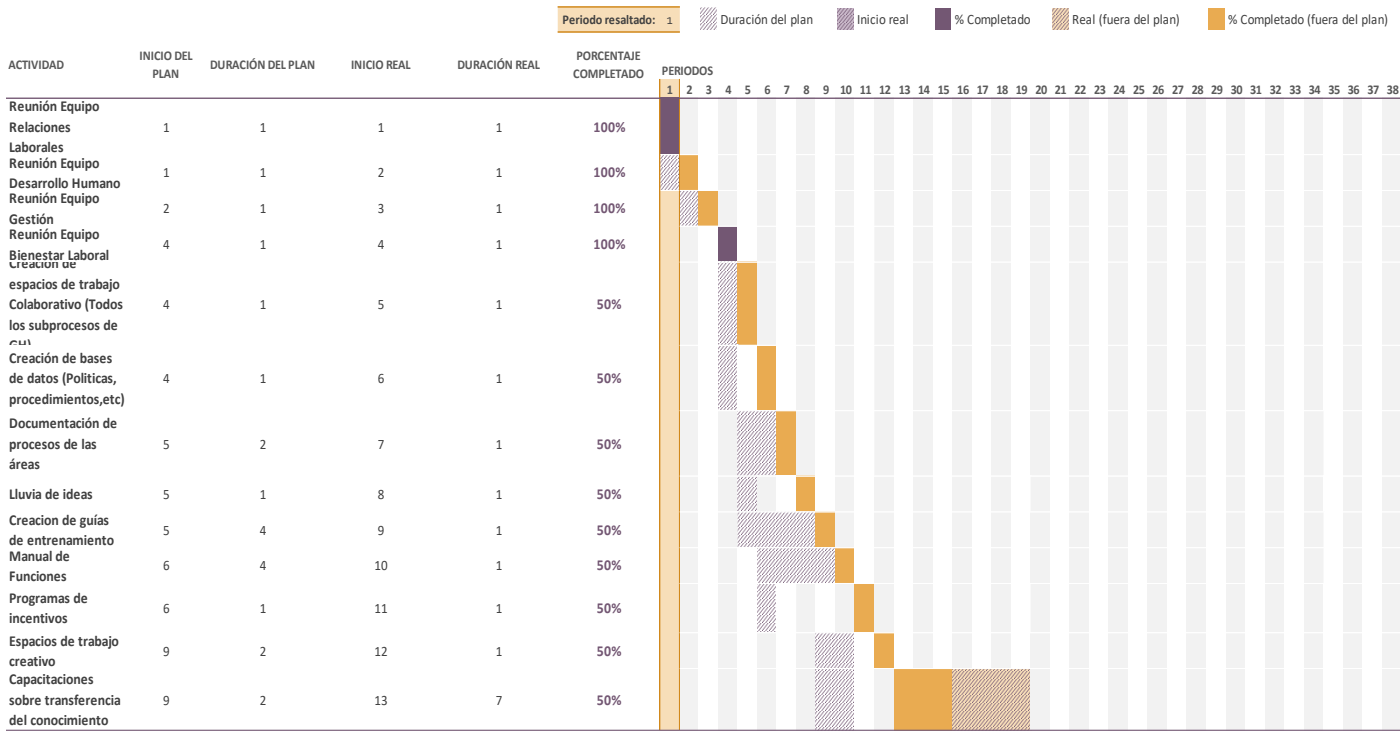
Según estos resultados, es posible evidenciar que, el área de recursos humanos en general se encuentra en un nivel 2 de madurez de gestión del conocimiento, es decir, un nivel consciente donde la organización tiene interés en torno al conocimiento organizacional, pero no sabe cómo hacerlo (De Freitas, 2017).

El fin único de medir el nivel de madurez, es mejorar el desarrollo y utilización del conocimiento existente, con la finalidad de depurar los procesos de la organización, aumentando su rendimiento y garantizando una adecuada y pertinente gestión del conocimiento.

Propuesta Técnica

Figura 2

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO FABRICATO S.A



Conclusiones

Se abordó el diseño e implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento adaptado al entorno de la empresa Fabricato S.A. en Bello, Antioquia, específicamente para el área de Recursos Humanos. A lo largo de la investigación, se lograron alcanzar los objetivos propuestos, que incluyeron la identificación del conocimiento crucial para la

operación y eficiencia del área, la evaluación del estado de madurez del conocimiento existente y el cierre de brechas entre el conocimiento encontrado y el deseado.

Los hallazgos obtenidos revelaron una carencia de un modelo de Gestión del Conocimiento, lo cual limitaba la identificación, obtención, desarrollo, transferencia y aplicación de los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de las operaciones del negocio. En este sentido, el modelo propuesto ofrece una solución integral que permitirá aprovechar y asegurar el conocimiento crítico en la organización, mitigando su fuga ante el retiro o jubilación de los trabajadores.

Durante el proceso de intervención en el proyecto empresarial, se aplicaron diferentes técnicas de recolección de datos, como la observación participante y los grupos focales, que proporcionaron información valiosa sobre las percepciones y necesidades de los líderes de la organización en relación con la gestión del conocimiento. Asimismo, se tuvo en cuenta el estudio previo realizado sobre el nivel de madurez en Sistemas de Gestión del Conocimiento en instituciones de educación superior, lo que brindó perspectivas y mejores prácticas para implementar en Fabricato.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en este proyecto de investigación e intervención empresarial, se formulan las siguientes recomendaciones para mejorar los métodos de estudio y fortalecer la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento en Fabricato S.A.

Fortalecer la cultura de gestión del conocimiento: Es importante desarrollar programas de capacitación y comunicación interna que destaquen la importancia estratégica del conocimiento en la organización. Además, establecer incentivos para motivar a los empleados a compartir y utilizar el conocimiento de manera efectiva.

Mejorar los sistemas de gestión documental: Se recomienda implementar sistemas y herramientas tecnológicas que faciliten la organización y acceso a la información relevante. Esto garantizará la disponibilidad y confiabilidad del conocimiento, evitando la pérdida de información crítica.

Fomentar la colaboración y el aprendizaje organizacional: Es fundamental promover la colaboración entre los departamentos y áreas de la organización, facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias. Se sugiere establecer espacios de colaboración y plataformas internas donde los empleados puedan compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Evaluar periódicamente el nivel de madurez del conocimiento: Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del estado de madurez del conocimiento en la organización, especialmente en el área de Recursos Humanos. Estas evaluaciones permitirán identificar brechas de conocimiento y medir el impacto de las acciones implementadas.

Elaborar manuales de funciones, esto con el fin de garantizar que las personas nuevas que ingresen a la compañía tengan información sobre cómo desarrollar las funciones para las cuales fueron contratadas

Estas recomendaciones buscan mejorar los métodos de estudio y fortalecer la implementación del modelo de Gestión del Conocimiento en Fabricato, promoviendo una cultura organizacional enfocada en el conocimiento, optimizando los sistemas de gestión documental, fomentando la colaboración y el aprendizaje, y evaluando de manera continua el nivel de madurez del conocimiento en la organización.

Referencias

- Ciprés, M. S., & Llusar, J. C. B. (2004). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*, 22(52), 175-196. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274043>
- Cortés Rincón, A., Plaza Sánchez, S. M., Serrano Quiroga, X., Díaz Montaña, P. A., Reyes Matiz, A. M., & Cardona Bedoya, J. M. (2020). Inteligencia colectiva desde la gestión del conocimiento. <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/2162/E-bookInteligenciaColectiva.pdf?sequence=5#page=17>
- Fabricato (s.f.). Nuestra Empresa. *Enfoque estratégico*. <https://site.fabricato.com/nuestra-empresa/>
- De Freitas, V. (2017). Nivel de madurez en sistemas de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: un estudio de caso desde un enfoque holístico. *GECONTEC: revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 5(1), 83-102. <https://gecontec.org/index.php/unesco/article/view/101/88>

Galeano, M. E. (2004). Diseño de proyectos de la investigación cualitativa.

[https://www.researchgate.net/publication/38291752_Disenio_de_proyectos_en_la_investigacion Cualitativa](https://www.researchgate.net/publication/38291752_Disenio_de_proyectos_en_la_investigacion_Cualitativa)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M., (2014). Metodología de la investigación.

Icontec. (2021). Gestión del conocimiento. Campus virtual.

<https://campus.icontecvirtual.edu.co/uploads/posts/6RpmOiYAJVRq0sgSOBNY.pdf>

Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 3(8), 84-102.

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59>

Praolini Aguirre, L. I., & Sánchez Solano, S. P. (2012). *Cultura organizacional en Fabricato SA Factor clave en la inserción del personal cooperativo y el desarrollo de la organización* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/214>

Rubier Valdés, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. Cooperativismo y Desarrollo, 7(3), 392-405.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300392

Anexos

Anexo A

Evaluación etapa de madurez gestión del conocimiento (proceso bienestar laboral)

Para evaluar el nivel de madurez, se propone realizarlo, tomando en consideración las frecuencias obtenidas en cada respuesta por pregunta y por área clave:

Tabla 7

1. Estrategia de Gestión del conocimiento. (GC)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de bienestar laboral, se han identificado claramente los activos intelectuales				x	
2	En el proceso de bienestar laboral se ha incorporado la GC en su Plan de Gestión			x		
3	En el proceso de gestión del conocimiento no se ha comunicado un objetivo claro de GC a todo su personal para fomentar el desarrollo científico y tecnológico			x		
4	En el proceso de bienestar laboral los empleados opinan que el intercambio de saber hacer (know-how) es importante para el éxito de la organización				x	
5	En el proceso de bienestar laboral se ha puesto en marcha un conjunto de herramientas de GC para facilitar el aprendizaje, antes, durante y después de las iniciativas de GC		x			

Tabla 8**2. Personas/Cultura (Conjunto de conocimiento que permite desarrollar su juicio crítico)**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 En el proceso de bienestar laboral, el conocimiento es reconocido como esencial para el éxito a largo plazo de la organización		x			
2 En el proceso de bienestar laboral; los administrativos están dispuestos a dar recomendaciones/sugerencias o ayudar a petición de cualquier otra persona dentro de la empresa			x		
3 En el proceso de bienestar laboral existe algún tipo de incentivo para alentar el intercambio de conocimiento entre los administrativos		x			
4 En el proceso de bienestar laboral existen programas de capacitación en GC o campañas de comunicación (p. ej. talleres de iniciación, talleres para usuarios, otros)		x			
5 En el proceso de bienestar laboral existe con regularidad sesiones de intercambio de conocimiento		x			
6 En el proceso bienestar laboral existe un mecanismo de medición para conocer el estado de GC en la Empresa		x			
7 En el proceso de bienestar laboral las iniciativas de GC ha dado lugar a una cultura de intercambio de conocimiento		x			

2,142

Tabla 9**3. Procesos de Gestión del Conocimiento (identificar, capturar, codificar, almacenar y utilizar el activo de conocimiento)**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 En el proceso de bienestar laboral, el activo de conocimiento, que es indispensable para la realización de tareas rutinarias, está documentado				X (en proceso de actualización algunos)	
2 En el proceso de bienestar laboral, El SIGC mejora la calidad y eficiencia del trabajo diario				x	
3 En el proceso bienestar laboral se documentan las buenas prácticas y lecciones aprendidas		x			

4	En el proceso de bienestar laboral el SIGC existente se utiliza de forma activa y eficiente				x
5	En el proceso de bienestar laboral el desempeño de los procesos de conocimiento se mide cuantitativamente	x			
6	En el proceso de bienestar laboral los procesos existentes de GC se pueden adaptar fácilmente a las nuevas necesidades de la empresa				x

3,33

Tabla 10

4. Tecnología (Conjunto de herramientas que facilitan la GC)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de bienestar laboral, existen proyectos piloto que apoyan a la GC		x			
2	En el proceso de bienestar laboral, existe tecnología e infraestructura que soporte la GC: entornos virtuales de soporte a equipos, portal de Intranet, otros			x		
3	En el proceso de bienestar laboral el sistema está enfocado sólo a ciertas unidades o algunos departamentos				x	
4	En el proceso de bienestar laboral el SIGC está estrechamente integrado a los procesos de la empresa, es decir, apoya sus funciones (p. ej. SIGUE)				x	
5	En el proceso de bienestar laboral, existe un mejoramiento continuo de los sistemas existentes en la empresa					X

3,4

Tabla 11

5. Tecnología de Información y Comunicación (Redes)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de bienestar laboral, los sistemas están para apoyar a los integrantes de la unidad a conocerse entre sí			x		
2	En el proceso de bienestar laboral, La empresa ha puesto la tecnología para apoyar la creación redes de conocimiento		x			

3	El proceso de bienestar laboral posee un documento con propósito, funciones y responsabilidades claramente definidas	x
4	En el proceso de bienestar laboral, Los integrantes del proceso se ven recompensados en la realización de sus actividades, que se traducen en creación de redes de intercambio de conocimiento	x
5	En el proceso de bienestar laboral, los responsables de la información se reúnen regularmente y la organizan entorno a las necesidades de la empresa	x

2,2

Tabla 12

6. Gestión de la Información (Actividades para que los datos e información estén disponible en toda la organización, de forma organizada)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La Unidad de bienestar laboral tiene una política claramente definida sobre la Gestión de la Información		x			
2	La Unidad de bienestar laboral tiene una estrategia claramente definida para la Gestión de la Información		x			
3	Para el proceso de bienestar laboral existen eficientes Sistemas de Gestión de la Información (SGI) y se utilizan de forma activa y eficientemente				x	
4	En el proceso de bienestar laboral, los SGI se adaptan con facilidad a los requerimientos de la empresa				x	

3

TOTAL ENCUESTA: 2,878

Anexo B

Evaluación etapa de madurez gestión del conocimiento (proceso relaciones laborales)

Para evaluar el nivel de madurez, se propone realizarlo, tomando en consideración las frecuencias obtenidas en cada respuesta por pregunta y por área clave:

Tabla 13

1. Estrategia de Gestión del conocimiento. (GC)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de relaciones laborales, se han identificado claramente los activos intelectuales			x		
2	En el proceso de relaciones laborales se ha incorporado la GC en su Plan de Gestión		x			
3	En el proceso de gestión del conocimiento no se ha comunicado un objetivo claro de GC a todo su personal para fomentar el desarrollo científico y tecnológico		x			
4	En el proceso de relaciones laborales los empleados opinan que el intercambio de saber hacer (know-how) es importante para el éxito de la organización				x	
5	En el proceso de relaciones laborales se ha puesto en marcha un conjunto de herramientas de GC para facilitar el aprendizaje, antes, durante y después de las iniciativas de GC		x			

Tabla 14**2. Personas/Cultura (Conjunto de conocimiento que permite desarrollar su juicio crítico)**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 En el proceso de relaciones laborales, el conocimiento es reconocido como esencial para el éxito a largo plazo de la organización				x	
2 En el proceso de relaciones laborales; los administrativos están dispuestos a dar recomendaciones/sugerencias o ayudar a petición de cualquier otra persona dentro de la empresa				x	
3 En el proceso de relaciones laborales existe algún tipo de incentivo para alentar el intercambio de conocimiento entre los administrativos			x		
4 En el proceso de relaciones laborales existen programas de capacitación en GC o campañas de comunicación (p. ej. talleres de iniciación, talleres para usuarios, otros)		x			
5 En el proceso de relaciones laborales existe con regularidad sesiones de intercambio de conocimiento		x			
6 En el proceso relaciones laborales existe un mecanismo de medición para conocer el estado de GC en la Empresa		x			
7 En el proceso de relaciones laborales las iniciativas de GC ha dado lugar a una cultura de intercambio de conocimiento		x			

2,71

Tabla 15**3. Procesos de Gestión del Conocimiento (identificar, capturar, codificar, almacenar y utilizar el activo de conocimiento)**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 En el proceso de relaciones laborales, el activo de conocimiento, que es indispensable para la realización de tareas rutinarias, está documentado		x			
2 En el proceso de relaciones laborales, El SIGC mejora la calidad y eficiencia del trabajo diario		x			
3 En el proceso relaciones laborales se documentan las buenas prácticas y lecciones aprendidas		x			

4	En el proceso de relaciones laborales el SIGC existente se utiliza de forma activa y eficiente	x			
5	En el proceso de relaciones laborales el desempeño de los procesos de conocimiento se mide cuantitativamente	x			
6	En el proceso de relaciones laborales los procesos existentes de GC se pueden adaptar fácilmente a las nuevas necesidades de la empresa		x		

2,16

Tabla 16

4. Tecnología (Conjunto de herramientas que facilitan la GC)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de relaciones laborales, existen proyectos piloto que apoyan a la GC	x			
2	En el proceso de relaciones laborales, existe tecnología e infraestructura que soporte la GC: entornos virtuales de soporte a equipos, portal de Intranet, otros	x			
3	En el proceso de relaciones laborales el sistema está enfocado sólo a ciertas unidades o algunos departamentos	x			
4	En el proceso de relaciones laborales el SIGC está estrechamente integrado a los procesos de la empresa, es decir, apoya sus funciones (p. ej. SIGUE)	x			
5	En el proceso de relaciones laborales, existe un mejoramiento continuo de los sistemas existentes en la empresa			x	

2,2

Tabla 17

5. Tecnología de Información y Comunicación (Redes)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de relaciones laborales, los sistemas están para apoyar a los integrantes de la unidad a conocerse entre sí	x			
2	En el proceso de relaciones laborales, La empresa ha puesto la tecnología para apoyar la creación redes de conocimiento	x			

3	El proceso de relaciones laborales posee un documento con propósito, funciones y responsabilidades claramente definidas				x
4	En el proceso de relaciones laborales, Los integrantes del proceso se ven recompensados en la realización de sus actividades, que se traducen en creación de redes de intercambio de conocimiento		x		
5	En el proceso de relaciones laborales, los responsables de la información se reúnen regularmente y la organizan entorno a las necesidades de la empresa		x		

2,4

Tabla 18

6. Gestión de la Información (Actividades para que los datos e información estén disponible en toda la organización, de forma organizada)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La Unidad de relaciones laborales tiene una política claramente definida sobre la Gestión de la Información		x			
2	La Unidad de relaciones laborales tiene una estrategia claramente definida para la Gestión de la Información		x			
3	Para el proceso de relaciones laborales existen eficientes Sistemas de Gestión de la Información (SGI) y se utilizan de forma activa y eficientemente		x			
4	En el proceso de relaciones laborales, los SGI se adaptan con facilidad a los requerimientos de la empresa		x			

2

TOTAL ENCUESTA: 2.345

Anexo C

Evaluación etapa de madurez gestión del conocimiento (proceso gestión documental)

Para evaluar el nivel de madurez, se propone realizarlo, tomando en consideración las frecuencias obtenidas en cada respuesta por pregunta y por área clave:

Tabla 19*1. Estrategia de Gestión del conocimiento. (GC)*

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de gestión documental, se han identificado claramente los activos intelectuales		x			
2	En el proceso de gestión documental se ha incorporado la GC en su Plan de Gestión		x			
3	En el proceso de gestión documental no se ha comunicado un objetivo claro de GC a todo su personal para fomentar el desarrollo científico y tecnológico		X No se ha realizado con todo el personal del CAD			
4	En el proceso de gestión documental los empleados opinan que el intercambio de saber hacer (know-how) es importante para el éxito de la organización				x	
5	En el proceso de gestión documental se ha puesto en marcha un conjunto de herramientas de GC para facilitar el aprendizaje, antes, durante y después de las iniciativas de GC				x	

2,8

Tabla 20*2. Personas/Cultura (Conjunto de conocimiento que permite desarrollar su juicio crítico)*

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de gestión documental, el conocimiento es reconocido como esencial para el éxito a largo plazo de la organización				x	
2	En el proceso de gestión documental; los administrativos están dispuestos a dar recomendaciones/sugerencias o ayudar a petición de cualquier otra persona dentro de la empresa				x	
3	En el proceso de gestión documental existe algún tipo de incentivo para alentar el intercambio de conocimiento entre los administrativos		x			
4	En el proceso de gestión documental existen programas de capacitación en GC o campañas de comunicación (p. ej. talleres de iniciación, talleres para usuarios, otros)				x	
5	En el proceso de gestión documental existe con regularidad sesiones de intercambio de conocimiento		x			
6	En el proceso gestión documental existe un mecanismo de medición para conocer el estado de GC en la Empresa		x			
7	En el proceso de gestión documental las iniciativas de GC ha dado lugar a una cultura de intercambio de conocimiento				x	

3,142

Tabla 21

3. Procesos de Gestión del Conocimiento (identificar, capturar, codificar, almacenar y utilizar el activo de conocimiento)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de gestión documental, el activo de conocimiento, que es indispensable para la realización de tareas rutinarias, está documentado			X No todas las actividades están documentadas		
2	En el proceso de gestión documental, El SIGC mejora la calidad y eficiencia del trabajo diario				x	
3	En el proceso gestión documental se documentan las buenas prácticas y lecciones aprendidas		x			
4	En el proceso de gestión documental el SIGC existente se utiliza de forma activa y eficiente				x	
5	En el proceso de gestión documental el desempeño de los procesos de		x			

	conocimiento se mide cuantitativamente				
6	En el proceso de gestión documental los procesos existentes de GC se pueden adaptar fácilmente a las nuevas necesidades de la empresa			x	

3,166

Tabla 22

4. Tecnología (Conjunto de herramientas que facilitan la GC)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de gestión documental, existen proyectos piloto que apoyan a la GC				x	
2	En el proceso de gestión documental, existe tecnología e infraestructura que soporte la GC: entornos virtuales de soporte a equipos, portal de Intranet, otros				x	
3	En el proceso de gestión documental el sistema está enfocado sólo a ciertas unidades o algunos departamentos		x			
4	En el proceso de gestión documental el SIGC está estrechamente integrado a los procesos de la empresa, es decir, apoya sus funciones (p. ej. SIGUE)				x	
5	En el proceso de gestión documental, existe un mejoramiento continuo de los sistemas existentes en la empresa				x	

3,6

Tabla 23

5. Tecnología de Información y Comunicación (Redes)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de gestión documental, los sistemas están para apoyar a los integrantes de la unidad a conocerse entre sí				x	
2	En el proceso de gestión documental, la empresa ha puesto la tecnología para apoyar la creación redes de conocimiento		x			
3	El proceso de gestión documental posee un documento con propósito,		x			

	funciones y responsabilidades claramente definidas		
4	En el proceso de gestión documental, Los integrantes del proceso se ven recompensados en la realización de sus actividades, que se traducen en creación de redes de intercambio de conocimiento	x	
5	En el proceso de gestión documental, los responsables de la información se reúnen regularmente y la organizan entorno a las necesidades de la empresa		x

2,8

Tabla 24

6. Gestión de la Información (Actividades para que los datos e información estén disponible en toda la organización, de forma organizada)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La Unidad de gestión documental tiene una política claramente definida sobre la Gestión de la Información				x	
2	La Unidad de gestión documental tiene una estrategia claramente definida para la Gestión de la Información				x	
3	Para el proceso de gestión documental existen eficientes Sistemas de Gestión de la Información (SGI) y se utilizan de forma activa y eficientemente			x		
4	En el proceso de gestión documental, los SGI se adaptan con facilidad a los requerimientos de la empresa				x	

3,75

TOTAL ENCUESTA: 3,20

Anexo D

Evaluación etapa de madurez gestión del conocimiento (proceso desarrollo humano)

Para evaluar el nivel de madurez, se propone realizarlo, tomando en consideración las frecuencias obtenidas en cada respuesta por pregunta y por área clave:

Tabla 25

1. Estrategia de Gestión del conocimiento. (GC)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de desarrollo humano, se han identificado claramente los activos intelectuales				X	
2	En el proceso de desarrollo humano se ha incorporado la GC en su Plan de Gestión		X			
3	En el proceso de gestión del conocimiento no se ha comunicado un objetivo claro de GC a todo su personal para fomentar el desarrollo científico y tecnológico				X	
4	En el proceso de desarrollo humano los empleados opinan que el intercambio de saber hacer (know-how) es importante para el éxito de la organización				X	
5	En el proceso de desarrollo humano se ha puesto en marcha un conjunto de herramientas de GC para facilitar el aprendizaje, antes, durante y después de las iniciativas de GC				X	

Tabla 26**2. Personas/Cultura (Conjunto de conocimiento que permite desarrollar su juicio crítico)**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 En el proceso de desarrollo humano, el conocimiento es reconocido como esencial para el éxito a largo plazo de la organización				X	
2 En el proceso de desarrollo humano; los administrativos están dispuestos a dar recomendaciones/sugerencias o ayudar a petición de cualquier otra persona dentro de la empresa				X	
3 En el proceso de desarrollo humano existe algún tipo de incentivo para alentar el intercambio de conocimiento entre los administrativos		X			
4 En el proceso de desarrollo humano existen programas de capacitación en GC o campañas de comunicación (p. ej. talleres de iniciación, talleres para usuarios, otros)				X	
5 En el proceso de desarrollo humano existe con regularidad sesiones de intercambio de conocimiento				X	
6 En el proceso desarrollo humano existe un mecanismo de medición para conocer el estado de GC en la Empresa		X			
7 En el proceso de desarrollo humano las iniciativas de GC ha dado lugar a una cultura de intercambio de conocimiento				X	

3,428

Tabla 27**3. Procesos de Gestión del Conocimiento (identificar, capturar, codificar, almacenar y utilizar el activo de conocimiento)**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 En el proceso de desarrollo humano, el activo de conocimiento, que es indispensable para la realización de tareas rutinarias, está documentado				X	
2 En el proceso de desarrollo humano, El SIGC mejora la calidad y eficiencia del trabajo diario			X		

3	En el proceso desarrollo humano se documentan las buenas prácticas y lecciones aprendidas		X
4	En el proceso de desarrollo humano el SIGC existente se utiliza de forma activa y eficiente	X	
5	En el proceso de desarrollo humano el desempeño de los procesos de conocimiento se mide cuantitativamente		X
6	En el proceso de desarrollo humano los procesos existentes de GC se pueden adaptar fácilmente a las nuevas necesidades de la empresa		X

3

Tabla 28

4. Tecnología (Conjunto de herramientas que facilitan la GC)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de desarrollo humano, existen proyectos piloto que apoyan a la GC	X			
2	En el proceso de desarrollo humano, existe tecnología e infraestructura que soporte la GC: entornos virtuales de soporte a equipos, portal de Intranet, otros	X			
3	En el proceso de desarrollo humano el sistema está enfocado sólo a ciertas unidades o algunos departamentos			X	
4	En el proceso de desarrollo humano el SIGC está estrechamente integrado a los procesos de la empresa, es decir, apoya sus funciones (p. ej. SIGUE)	X			
5	En el proceso de desarrollo humano, existe un mejoramiento continuo de los sistemas existentes en la empresa	X			

2,4

Tabla 29

5. Tecnología de Información y Comunicación (Redes)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En el proceso de desarrollo humano, los sistemas están para apoyar a los	X			

	integrantes de la unidad a conocerse entre sí				
2	En el proceso de desarrollo humano, La empresa ha puesto la tecnología para apoyar la creación redes de conocimiento			X	
3	El proceso de desarrollo humano posee un documento con propósito, funciones y responsabilidades claramente definidas			X	
4	En el proceso de desarrollo humano, Los integrantes del proceso se ven recompensados en la realización de sus actividades, que se traducen en creación de redes de intercambio de conocimiento	X			
5	En el proceso de desarrollo humano, los responsables de la información se reúnen regularmente y la organizan entorno a las necesidades de la empresa			X	

3

Tabla 30

6. Gestión de la Información (Actividades para que los datos e información estén disponible en toda la organización, de forma organizada)

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La Unidad de desarrollo humano tiene una política claramente definida sobre la Gestión de la Información				X	
2	La Unidad de desarrollo humano tiene una estrategia claramente definida para la Gestión de la Información		X			
3	Para el proceso de desarrollo humano existen eficientes Sistemas de Gestión de la Información (SGI) y se utilizan de forma activa y eficientemente		X			
4	En el proceso de desarrollo humano, los SGI se adaptan con facilidad a los requerimientos de la empresa		X			

2,5

TOTAL ENCUESTA: 2,988