

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



“Estrategias de gestión del conocimiento en el departamento de Operaciones de Caja de Tesorería Nacional.”
(Práctica Empresarial Dirigida - PED -)

Rosa Laura Mayen Castellanos

Guatemala, agosto de 2015

“Estrategias de gestión del conocimiento en el departamento de Operaciones de Caja de Tesorería Nacional.”
(Práctica Empresarial Dirigida - PED -)

Rosa Laura Mayen Castellanos

Dr. Luis Roberto García Leiva (Asesor)
M.Sc. Ana Lorena Arroyo Marroquín (Revisora)

Guatemala, agosto de 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo García
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida – PED -**

M.Sc. Beatriz Aldana
Examinador

Lic. Marisol Arroyo Carrillo
Examinador

Licda. Olga Alicia Torres
Examinador

Dr. Luis Roberto García Leiva
Asesor

M.Sc. Ana Lorena Arroyo Marroquín
Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0033-2015-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 01 DE JULIO DEL 2015

De acuerdo al dictamen rendido por doctor Luis Roberto García Leiva, tutor y Msc. Anna Lorena Arroyo Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE CAJA DE TESORERÍA NACIONAL”. Presentada por la estudiante Rosa Laura Mayen Castellanos, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01321 de fecha 06 de junio del 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 06 de mayo de 2015.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

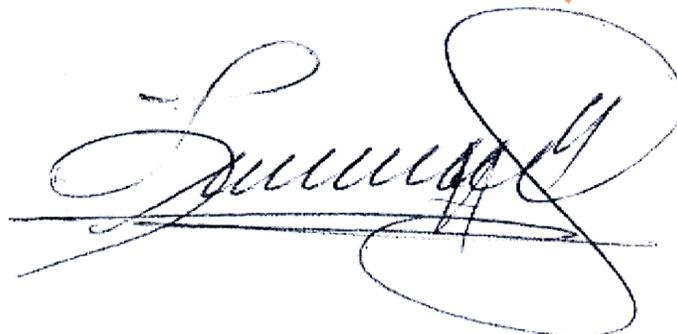
Estimadores señores:

En relación al trabajo de asesoría de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **“Estrategias de gestión del conocimiento en el departamento de Operaciones de Caja de Tesorería Nacional.”** elaborado por **Rosa Laura Mayen Castellanos** estudiante de la Licenciatura PLAN ACA, de Administración de Empresas, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana, procedo a emitir la nota de ochenta puntos (80) del mencionado trabajo.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha PED

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a large, stylized flourish at the end.

Dr. Luis Roberto García Leiva
Asesor

Guatemala, 25 de mayo 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de de la Tesis con el tema: **“Estrategias de gestión del conocimiento en el departamento de Operaciones de Caja de Tesorería Nacional”** presentado por el estudiante: **Rosa Laura Mayen Castellanos** previo a optar al grado Académico de “Licenciado en Administración de Empresas” cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Msc. Anna Lorena Arroyo M.
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1157.2015

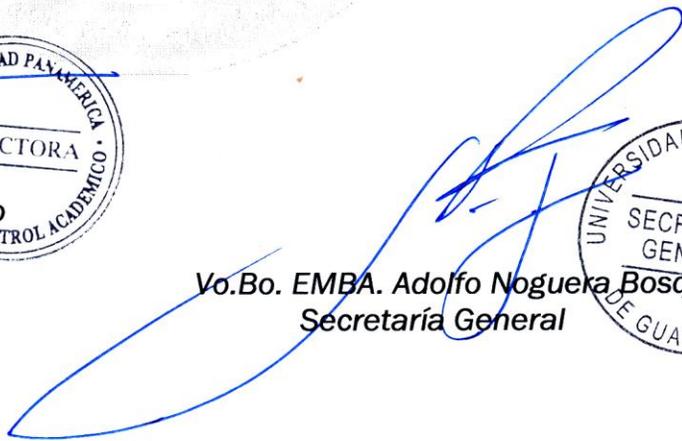
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Mayén Castellanos Rosa Laura** con número de carné 201403985 aprobó con **81 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día seis de junio del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de julio del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Jaquelyn Fernández
cc. Archivo.

Acto que dedico a:

- Dios:** Porque no ha pasado ni un momento de mí existencia en el que no haya estado presente, ha llenado mí vida de amor, fe y esperanza; en Él deposito mis sueños.
- Mi madre:** Irma Isabel, mujer irremplazable en mi vida, ejemplo de fortaleza. Gracias porque hoy soy el fruto de tu esfuerzo, me has guiado por el camino del bien.
- Mi abuela +:** Angelina, por su apoyo incondicional de toda la vida, por llenarme siempre de amor. Aunque tu presencia me falta, siempre vivirás en mi corazón.
- Mi esposo:** Hector, con amor y agradecimiento por su apoyo incondicional. Eres un ser humano maravilloso.
- Mis hijos:** Irvin Rubén, Diego Alejandro, Fátima Isabella, Astrid Silvana y Elizabeth Saraí. Fuente de inspiración, razón de mis esfuerzos y de mi vida.
- Mis nietos** Josué David, Marcos Javier, Matías Joaquín y Carlos Alejandro, por la alegría que traen a mi existencia.
- Mi tía:** Shenita, Gracias por el amor que me has dado siempre, por esa infancia y adolescencia que vivimos juntas y tiempos que nos quedan por vivir.
- Mis hermanas:** Ingrid, Suceli y Heidy, por los momentos compartidos.
- Mis Amigas:** Carmencita y Nohemí, por estar conmigo en los momentos buenos y difíciles, y por motivarme a seguir en la lucha.
- UPANA:** Forjadora de hombres y mujeres de ciencia y futuro de nuestra Guatemala.
- Tesorería Nacional:** Por darme la oportunidad de desarrollarme como profesional.
- Cada persona:** que ha compartido conmigo el camino de la vida. Junto a ustedes he crecido y aprendido a ser una mejor persona.

Pues la visión se realizará en el tiempo señalado;
marcha hacia su cumplimiento, y no dejará de cumplirse.
Aunque parezca tardar, espérala; porque sin falta vendrá.
Habacuc 2:3

Tabla de contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Situación actual de la entidad	3
1.1.2 Generalidades	3
1.1.3 Estructura organizacional	4
1.1.4 Análisis FODA	6
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	7
2.1.1 Gestión de conocimiento	8
2.1.2 Objetivos de la gestión del conocimiento	9
2.1.3 Soportes básicos del conocimiento en una organización	10
2.1.4 Clasificación del conocimiento	10
2.1.5 Pros y contras de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento	11
2.1.5.1 Pros de la gestión del conocimiento	11
2.1.5.2 Contras de la gestión del conocimiento	13
2.1.5.3 Participación del departamento de recursos humanos en la gestión del conocimiento	14
2.1.6 Administración	16
2.1.7 Planeación de personal	16
2.1.8 Selección y contratación del personal	17
2.1.9 Capacitación y formación	20
2.1.10 Desarrollo del recurso humano	20

2.1.11	Proceso de toma de decisiones en las empresas	21
2.1.12	Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo	24
2.1.13	Evaluación de la importancia de una decisión	24

Capítulo 3

3.1	Planteamiento del problema	25
3.2	Objetivos de la investigación	26
3.2.1	Objetivo general	26
3.2.2	Objetivos específicos	26
3.3	Alcances y límites de la investigación	27
3.4	Metodología aplicada	27
3.4.1	Sujetos de la investigación	28
3.4.2	Determinación de la muestra	28
3.4.3	Instrumentos	28
3.4.4	Procedimiento	29

Capítulo 4

4.1	Presentación de resultados	30
4.2	Resultados de la guía de observación	30
4.3	Resultados de la lista de cotejo	32

Capítulo 5

5.1	Análisis e interpretación de resultados	42
5.2	Flujo de conocimiento e información	42
5.3	Compromiso de la empresa con la gestión del conocimiento	42
5.4	Capacidad de la gestión del conocimiento	43
5.5	Estándares de tecnología	44
5.6	Procesos actuales de gestión del conocimiento	45

Conclusiones	46
Propuesta	47
Referencias bibliográficas	63
Anexos	66
1. Cronograma de actividades	67
2. Autodiagnóstico	68
3. Evaluación del desempeño	71
4. Descripción de puestos	84
5. Documentación de Procesos	87

Lista de ilustraciones

1 Organigrama de Tesorería Nacional	4
2 Ilustración: Identificación de procesos y procedimientos	34
3 Ilustración: Identificación de procesos y necesidades	34
4 Ilustración: Conexión inter departamentos	35
5 Ilustración: Participantes en las fases de los procesos	35
6 Ilustración: Relaciones de colaboración	36
7 Ilustración: Medición de resultados	36
8 Ilustración: Comparación inter departamentos	37
9 Ilustración: Análisis sistemático de información	37
10 Ilustración: Mejora de los procesos	38
11 Ilustración: Mejora de los procesos	38
12 Ilustración: Innovación de tecnologías	39
13 Ilustración: Incentivos	39
14 Ilustración: Cambios	40
15 Ilustración: Capacitación	40
16 Ilustración: Certificación ISO 9000	41

Lista de Tablas

1	Análisis FODA	6
2	Guía de observación: flujo del conocimiento e información, en el departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional	31
3	Matriz de lista de cotejo	33
4	Propuesta financiera	60

Resumen

Esta investigación se desarrolló en el departamento de Operaciones de Caja de la Tesorería Nacional, el principal objetivo fue arribar a una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento como herramienta administrativa para mejorar el desempeño del área de caja, lograr un valor diferencial en la organización y aumentar el valor de la misma a través del uso de herramientas existentes de medición del capital intelectual por medio de un vaciado de actividades de cada empleado que lo conforma.

En el capítulo 1, se presenta la reseña histórica, un recorrido por diferente material tesario sobre aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, finalizando con un estudio de la situación actual de la entidad en la cual se conocieron aspectos estratégicos como lo fue la visión, misión y valores, análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); todo en conjunto permitió tener un adecuado conocimiento de la organización.

En el marco teórico, se describe la temática relacionada con la gestión del conocimiento en las organizaciones, entre otros aspectos, seguido de esto se desarrolla de manera sistemática el planteamiento del problema, estableciendo los objetivos generales y específicos, y todos los aspectos necesarios para el desarrollo, tales como: metodología, tipo de investigación, sujetos y determinación de la muestra para concluir con los instrumentos y procedimientos.

Una vez definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y en el capítulo 4 se presentan los resultados de las entrevistas realizadas así como el análisis e interpretación de los mismos. Las conclusiones se desarrollaron de acuerdo a los hallazgos encontrados en el capítulo 4 y 5 descritos en el párrafo anterior.

Por último se hace la propuesta del modelo de gestión del conocimiento así como la medición del capital intelectual, justificando la sugerencia y estableciendo las diferentes fases de su implementación.

Introducción

En la actualidad se quiere que las organizaciones sean capaces de crear las condiciones para que el ritmo de aprendizaje sea superior al exigido por el mercado, llegar a la innovación y consecuentemente poder ofrecer una mejor calidad, lo que hace necesaria la implementación de un programa de gestión del conocimiento.

Entendiendo que está orientada a personas, y que intenta crear las condiciones para que se produzca esa comunicación entre ellas (la gente), equipos (hardware) y programas (software), se ve la necesidad que las organizaciones evolucionen al conocimiento de esta cultura de trabajo; siendo así, que la implementación de este modelo llevará a las entidades a una posición de liderazgo sostenido en la cual se vean favorecidos los clientes, proveedores y personal interno.

El párrafo anterior justifica plenamente la necesidad que las organizaciones guatemaltecas evolucionen a un cambio profundo orientado a la implementación de un modelo de gestión del conocimiento a través de un proceso serio, responsable, planificado y ejecutado con una metodología que las lleve a manejar de una forma continua.

El departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional, ha permitido un estudio para evaluar la forma en que gestiona el conocimiento en la institución. Conocer sus antecedentes, su organización, su FODA y el haber podido aplicar los instrumentos de investigación, ha permitido tener un panorama sobre sus interioridades operativas y administrativas y poder establecer conclusiones sobre el referido tema, mismas que han servido de base para la propuesta de un modelo aplicable.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La Tesorería Nacional, es heredera de una labor continua de manejo y de gestión moderno de fondos públicos que se remonta al año de 1824, fecha de su fundación, quien actúa hasta 1995 como una simple pagaduría pública con procedimientos lentos empíricos, anacrónicos y sin programación financiera. A partir de 1996 adoptó un enfoque financiero moderno con proyecciones a futuro para dar transparencia y certeza al gasto público, y mantener la liquidez, contribuyendo al equilibrio y saneamiento de las finanzas públicas.

Mediante el Decreto 101-97 del Congreso de la República de Guatemala del 16 de octubre de 1997, se le otorgó la categoría de órgano rector del sistema de tesorería, incorporándose con firmeza a la Administración Financiera y de Control (SIAF-SAG) que se implementó en 1998, para brindar al Gobierno de Guatemala, de mayor capacidad para prever, planificar, programar, ejecutar y evaluar el gasto público con la máxima eficiencia y transparencia.

En el orden financiero desempeña un papel central en el funcionamiento y desarrollo de la economía. Los bancos son quizá los intermediarios financieros más conocidos, puesto que ofrecen en forma directa sus servicios al público y forman parte medular del sistema de pagos. Sin embargo, participan muchos otros intermediarios y organizaciones que ofrecen servicios de gran utilidad para la sociedad.

Un sistema estable, eficiente, competitivo e innovador contribuye a elevar el crecimiento económico sostenido y el bienestar de la población. Para lograr dichos objetivos, es indispensable contar con un marco institucional sólido y una regulación y supervisión financiera que salvaguarden la integridad del mismo y protejan los intereses del público.

Las exigencias de la misma globalización y modernización de las instituciones del estado, han motivado a que Tesorería Nacional implemente estrategias para la conformación y consolidación de mecanismos y sistemas adecuados que brinden mayores satisfacciones al público en general.

Por tal razón se detallan a continuación estudios previos al tema presentado.

En la tesis de Zea, (2006) “Diagnóstico de la situación en la gestión del conocimiento en el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA), modelo de propuesta de gestión, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, escuela de postgrado, maestría en administración de recursos humanos” establece claramente la importancia de la gestión, indicando que para sobrevivir y competir en la actual sociedad sobre este tema, las empresas e instituciones deben aprender a manejar los activos intelectuales con que cuentan, como acción mucho más importante que la de los factores tradicionales de la producción. Uno de los factores más importantes para el manejo de los activos individuales, está constituido por el manejo y control del mismo.

Córdova (2006), en la tesis “Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento del departamento de recursos humanos de una entidad bancaria utilizando tecnología informática, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Facultad de Ciencias de la Administración, maestría en dirección y gestión del recurso humano” menciona acertadamente que una organización posee conocimiento por medio de sus colaboradores y se pierde en el momento en que éstos se retiran de la misma, por tanto debe existir una metodología de gestión del mismo que permita la reutilización y aprovechamiento de lo que cada uno sabe, permitiendo que se transmita entre los colaboradores y se almacene de tal manera que pueda ser aprovechado para la solución de problemas y que no se pierdan las experiencias adquiridas, tanto a nivel formal (capacitación, estudios universitarios), como de manera informal (conversaciones, reuniones).

Ante la ausencia de material tesario de universidades locales en Guatemala, respecto al tema central sobre la gestión del conocimiento, se han consultado algunas tesis relacionadas en otros

países, y Jaimes, Osorio, (2009) en su tesis “La cultura organizacional y la gestión del conocimiento: Análisis en una muestra de empresas de telecomunicaciones ubicadas en la ciudad de Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, carrera de administración de empresas, Bogotá”, aborda el tema con un enfoque interesante indicando que se fundamenta en la importancia de los factores intangibles de la organización y la forma en que estos deben ser administrados o gestionados de una manera eficaz con el fin de promover en toda la organización a través de todos sus colaboradores, fundamentándose en la creación, transferencia, aplicación y evaluación.

1.1.1 Situación actual de la entidad

Actividad Principal: Es la dependencia del Ministerio de Finanzas Públicas, designada como órgano rector del Sistema de Tesorería Gubernamental, responsable de la programación y reprogramación de la ejecución financiera del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, correspondiéndole administrar los flujos de ingresos y egresos, proponer políticas y procedimientos para el uso eficiente de los saldos disponibles de caja y descentralizar la forma de operar los procesos de pago en las unidades de administración financiera de las entidades del gobierno central, bajo los principios de centralización normativa y desconcentración operativa.

Su principal objetivo es cumplir con oportunidad con el pago de las obligaciones del estado a través de una eficiente programación de caja, apoyándose para este logro con el departamento de operaciones de caja responsable de las operaciones financieras del tesoro, este departamento cuenta con 12 colaboradores de los 55 que forman parte de Tesorería Nacional.

1.1.2 Generalidades

Misión

Somos la Dependencia Rectora del Sistema de Tesorería Gubernamental, responsable de la administración de los flujos de efectivo del Gobierno de la República y de atender los requerimientos de fondos de las Instituciones y Organismos del Estado.

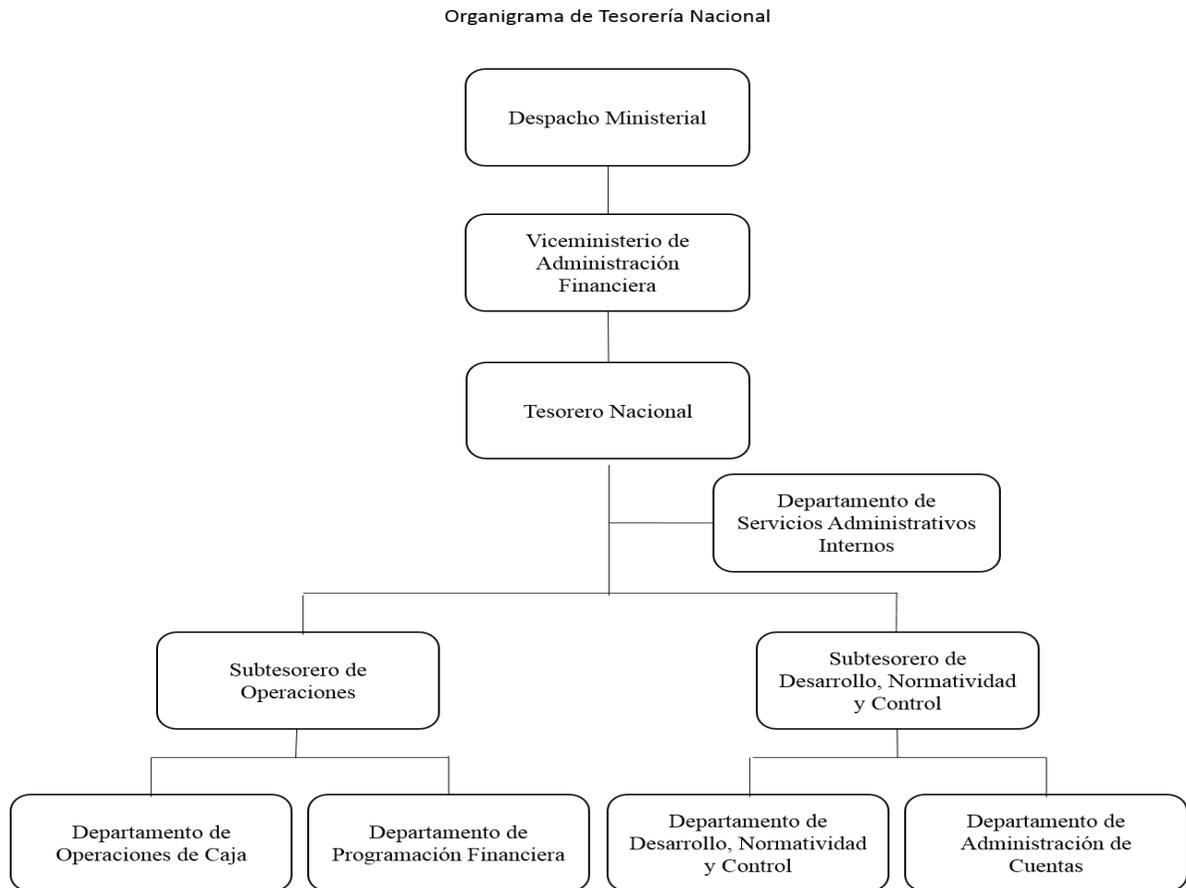
Visión

Lograr que Tesorería Nacional, en el ámbito de su especialidad contribuya al desarrollo integral del país, fortalecer e innovar sistemas de tesorería, para la administración de los flujos de efectivo del Gobierno de la República. (Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Gubernativo Número 26-2014, del 29 de enero de 2014)

1.1.3 Estructura Organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional de Tesorería Nacional.

Ilustración 1



Fuente: Información proporcionada por Tesorería Nacional, octubre 2014.

Estructura Organizacional: El Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas, Acuerdo Gubernativo Número 26-2014, del 29 de enero de 2014, establece como estructura de Tesorería Nacional, para el cumplimiento de sus atribuciones, la siguiente:

Tesorería Nacional, Subdirección de Operaciones, Departamento de Operaciones de Caja, Departamento de Programación Financiera, Subdirección de Desarrollo, Normatividad y Control, Departamento de Desarrollo, Normatividad y Control, Departamento de Administración de Cuentas y Departamento de Servicios Administrativos Internos.

Tesorero Nacional: Es responsable de la programación y reprogramación de la ejecución financiera del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, correspondiéndole administrar los flujos de ingresos y egresos, proponer políticas y procedimientos para el uso eficiente de los saldos disponibles de caja en función de las necesidades que se presenten en la ejecución del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado y descentralizar las operaciones de los procesos de pago en las unidades de administración financiera de las entidades del gobierno central, bajo los principios de centralización normativa y desconcentración operativa.

Subtesorero de Operaciones: Le corresponde coordinar, facilitar, supervisar, monitorear y evaluar los procesos para gestionar la liquidez del tesoro público, administrar la caja única y programar los flujos de ingresos y egresos del Estado; asesorar a las dependencias del Ministerio y de otras entidades, en materia financiera, coordinar y autorizar las operaciones financieras de tesorería, proponer políticas, normas y procedimientos sobre los aspectos técnicos y administrativos de su competencia; asimismo, apoyar y asistir en las actividades que le sean asignadas por la dirección o el despacho.

1.1.4 Análisis FODA

Tabla No. 1
Análisis FODA

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	Capacitación por medio del INTECAP, Universidades etc.	Mejores ofertas de trabajo en otras organizaciones
	Ayuda de organismos internacionales	Baja recaudación de impuestos
	Apoyo de otras entidades para mejoras de sistemas y procesos	Tiempo de servicio según la ley de Servicio Civil
Factores internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	Baja rotación de personal	Personal próximo a jubilarse
	Personal comprometido con los objetivos del departamento	Conocimiento adquirido por experiencia
	Equipo de alta tecnología	Concentración de funciones en un pequeño grupo de trabajo
	Sistemas confiables y seguros	Paradigma que sostiene que la información es poder
		Poco conocimiento de todas las funciones del departamento
		Tiempos ociosos en algunos puestos de trabajo

Fuente: Elaboración Propia, octubre 2014

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Para un mejor entendimiento acerca de la gestión del conocimiento y la propuesta de un modelo en las organizaciones, es necesario revisar algunos conceptos expuestos por diferentes autores, pues de esta forma sus aportes tanto teóricos como prácticos proporcionan información específica sobre la esencia de la presente investigación.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación” (Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010: 53).

A través del marco teórico, el investigador y el usuario conoce aspectos significativos propios del tema, para tener un marco referencial que permita comprender de mejor manera el tema sujeto de estudio.

El estudio de fuentes bibliográficas no está limitado a libros y tesis, pues por tratarse de un tema poco explorado en Guatemala, se hace necesario tomar en cuenta como lo son revistas, publicaciones, páginas web y otras fuentes confiables de información. “Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta (aunque sea parcial) a la pregunta o las preguntas; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” Hernández S. et. al., (2010:59)

Para sustentar, se estudiará teoría seleccionada de los conceptos y definiciones sobre la gestión del conocimiento y modelos existentes sujetos de implementación.

2.1.1 Gestión del conocimiento

Puede definirse como la administración de las personas en una organización para que a través de una metodología, pueda ser recopilado, documentado, almacenado y compartido a todos los colaboradores de la misma. La gestión tiene un enorme potencial para innovar y darle un valor agregado de trascendencia a las empresas, pues tiene enormes beneficios al fortalecer su capital intelectual, el impulso de una cultura organizativa orientada a compartir el trabajo cooperativo, así como la puesta en marcha de herramientas tecnológicas para facilitar el acceso.

Bucheli, B. y Romo, G. (2005) cita que la gestión del conocimiento, hace énfasis en la importancia de las herramientas tecnológicas, indica “Otro elemento fundamental que ha tenido una importancia vital es el hecho de que las nuevas tecnologías han aportado toda una serie de herramientas y metodologías que permiten hacer muchas cosas relacionadas, que antes impedían llevarse a cabo. En cierta medida, la tecnología ha dado la clave para realizar toda una serie de procesos que ahora pueden automatizarse o estructurarse y que, por lo tanto, permiten gestionar algo más”.

Entre otros aspectos, tiene como beneficio minimizar la rotación de personal, pero cuando eso ocurre, la empresa está preparada para realizar la transición de manera rápida y eficiente, pues el conocimiento ha quedado dentro de las mismas.

Al hacer un poco de historia, Santillán de la Peña, M. (2010) indica “la gestión del conocimiento es una disciplina que no tiene mucha historia desde el punto de vista cronológico.

Existe como práctica empresarial desde hace muchos años, por ejemplo en la época industrial lo que se gestionaba era lo tangible, con el advenimiento de la era del conocimiento es lo intangible, esta gestión es la nueva”.

Santillán de la Peña, M. (2010) en dicha publicación comenta que “tuvo su origen en los años noventa en los Estados Unidos con el ya conocido término knowledge management, que

traducido al castellano significa gestión del conocimiento. Para muchos escépticos esta era una moda pasajera que se disipara con el tiempo al igual que sucedió con la TQM (total quality management) o con cualquier otra teoría que se haya perdido en el tiempo.

Tenían razón al pensar de esa forma, lo que marcó el rumbo y los convenció que el knowledge management no es un quiosco nuevo de los gurúes; es un modelo vigente y necesario para el éxito empresarial en los negocios y las personas”. También se define como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada.

2.1.2 Objetivos de la gestión del conocimiento

- Divulgar el conocimiento (por ejemplo, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización puedan utilizarlo en sus actividades diarias.
- Dar a conocer donde lo necesitan los procesos del negocio.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo, actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.).
- Apoyar la adquisición de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Estar disponible para aquellas personas en la organización que realizan actividades basadas en el (por ejemplo, distribución de las lecciones aprendidas).
- Lograr que toda persona en la organización sabe dónde se encuentra disponible en la empresa.
- Fortalecer el valor intelectual de la organización
- Promover mayor competitividad y un valor diferencial que produzca beneficios financieros para la organización, los accionistas y los colaboradores.

2.1.3 Soportes básicos del conocimiento en una organización

Existen dos:

- a) Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
- b) La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos emerge el conocimiento y en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronización entre persona e información se creará un entorno favorable para su desarrollo.

Hay que resaltar la importancia del recurso humano en el proceso, por esa razón las organizaciones, debe realizar la mejor contratación posible y una vez realizada asegurarse de proveerle al personal un adecuado programa de formación y capacitación para beneficio tanto del colaborador como de la misma organización.

2.1.4 Clasificación del conocimiento

Puede clasificarse en tácito y explícito, el primero de ellos “es personal, muchas veces las personas ni siquiera son conscientes que saben lo que saben y es difícil de transmitir.

Sin embargo, se trata de la experiencia y muy útil y flexible. De hecho, es el conocimiento que se pone en juego para la creación de valor. En cambio el conocimiento explícito está codificado y es fácil de transmitir y gestionar a través de documentos, pero exige de un proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado” Bohlander, G. y Snell, S. (2009). Administración de Recursos Humanos

Bohlander, G. y Snell, S. (2009) afirman que la mejor solución es transformar el conocimiento tácito en explícito, de manera que esté documentado y almacenado para que todo el mundo pueda

hacer uso cuando sea necesario. Para este fin pueden emplearse nuevas herramientas como las bases de datos o intranet y otras más tradicionales (revistas, manuales y bibliotecas), que forman la llamada memoria organizacional que permiten organizar, sin embargo los expertos recalcan que estas herramientas no son una garantía de buena gestión.

2.1.5 Pros y contras de la implementación de un modelo de gestión del conocimiento

Durante el desarrollo del presente marco teórico se ha mencionado los beneficios de la gestión del conocimiento así como sus objetivos, sin embargo también tiene algunos contras en los que la empresa que desea implementar este modelo debe estar atento para contrarrestarlos.

A continuación se describen los pros y los contras de la gestión del conocimiento:

2.1.5.1 Pros de la gestión del conocimiento

La iniciativa de la gestión del conocimiento debe apuntar a una necesidad real del negocio, precisar los objetivos, para poder medir los resultados.

Permite mostrar beneficios en materia de clientes y colaboradores, y por sobre todo, permite la obtención de resultados. Esto se puede medir a través de indicadores, tomados antes de la implementación de esta herramienta, y luego de un tiempo de su uso, podrá mostrar la reducción en los tiempos de proceso, reducción de costos, incremento en la rentabilidad, etc.

La ventaja competitiva, no proviene de la cantidad de conocimiento que una empresa pueda reunir, sino del uso que se le dé. Esta herramienta permite diferenciar la información valiosa de la que no lo es, agilizar los tiempos de respuesta y permitir diferenciarse de la competencia por el valor de sus activos intangibles.

- Mayor nivel de satisfacción del cliente. Al compartir el conocimiento, la organización sabe con exactitud lo que su cliente necesita, y el tiempo de respuesta y la calidad del producto será superior. Esto a su vez, contribuye a que los clientes sean más exitosos.

- Mayor satisfacción del empleado. Dado que para que este sistema funcione, la organización debe estar comprometida con sus colaboradores, y debe recompensarlos de forma adecuada por su aporte, además de brindarles libertad y responsabilidad en sus decisiones, los colaboradores se encontrarán más satisfechos y comprometidos, lo cual beneficiará a la organización, con menor rotación y mayor capacidad de retención de los colaboradores clave para el negocio.
- Mejora en la rentabilidad, lo cual es beneficioso para los accionistas y colaboradores.
- Respuesta al mercado más rápida.
- Permite demostrar el valor de mercado de los activos intangibles. Los procesos y los servicios pueden ser copiados, pero la calidad y los conocimientos de la gente no, y esto es lo que marcará la diferencia y hará que una organización sea más valiosa que su competidora.
- Identificación y almacenamiento de la información útil y relevante que estará disponible en el momento oportuno.
- Reducción de costos, ya que permite la resolución semejante a problemas parecidos.
- Incremento de los beneficios, al transformar a la organización en una fuente de aprendizaje, que fomenta la creatividad del personal, que arriben a proyectos innovadores y se sientan motivados a compartir experiencias y conocimientos.
- Mayor eficacia organizativa, para evitar que el conocimiento se escape de la organización.

2.1.5.2 Contraste de la gestión del conocimiento

El primer obstáculo que se encuentra es el compromiso de los colaboradores, que son los poseedores del factor de producción, deben estar dispuestos y aprender a compartirlo. Esto se logrará, sólo si la organización posee una cultura orientada hacia esta práctica, políticas que la apoyen y un fuerte compromiso hacia su personal.

- Los cambios culturales son muy difíciles y llevan mucho tiempo. Para que la gestión del conocimiento prospere, se debe desarrollar en una cultura organizacional para fomentar el aprendizaje continuo apoyado por políticas tendientes a atraer, retener y recompensar a los talentos.
- Impulsar a la gente a que busque los mejores métodos. La organización debe mantenerse siempre alerta, para motivar a la gente en este sentido.
- Medir los resultados. La creación de indicadores que puedan ser utilizados antes y después de la implementación de esta herramienta, para demostrar su valor a la empresa, no suele ser tarea fácil.
- Lograr que se comparta el conocimiento. Partiendo que el conocimiento está en la mente de las personas y sólo va a transmitir aquello que desee, será tarea del área de recursos humanos, encontrar la forma de motivar para que estén dispuestas a compartir aquellos conocimientos útiles para la organización.
- Saber que capturar. No toda la información que circula dentro de la organización es valiosa, por lo cual se deberá encontrar a la gente apropiada para que maneje el proceso de implementación y administración de la gestión, con la habilidad y capacidad para poder seleccionar sólo aquello relevante, y aprovechar así el conocimiento para obtener una ventaja competitiva y lograr una eficiente administración.

- Facilitar el acceso al conocimiento. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones existen redes de informática que permiten el acceso al conocimiento. Pero además, la organización deberá conceder el tiempo y espacio necesarios para que sus colaboradores puedan actualizar sus conocimientos.
- Lograr que el conocimiento sea utilizable. Obtener conocimiento de los clientes, si bien esto puede realizarse a través de encuestas, los clientes no siempre están dispuestos a revelar su información.

2.1.5.3 Participación del departamento de recursos humanos en la gestión del conocimiento

Molina, J. y Marsal, M. (2010) recomiendan que sea un responsable relacionado al área de recursos humanos con el soporte técnico necesario, ser la persona encargada de diseñar, proponer e impulsar el modelo de gestión del conocimiento de la organización.

El rol de la función de recursos humanos debe cambiar. Muchas de las actividades realizadas hasta ahora (reclutamiento y selección, negociación colectiva, gestión de la formación, comunicación interna, administración de personal, entre otros) se puede subcontratar; por lo tanto, el futuro de la administración de los recursos humanos es aportar valor a la organización; para ello debe transformar su orientación, y pasar de ser un departamento de apoyo administrativo interno a ser un socio estratégico, cuya contribución sea decisiva para el negocio a través de la gestión inteligente del capital intelectual de la organización.

Molina, J. y Marsal, M. (2010), hace la propuesta del nuevo rol de la función de recursos humanos y del perfil del responsable de esta área, así:

- a) Contribuir a establecer la estrategia de la organización, en aspectos relacionados a: competencias que necesitará la organización en el futuro, qué modelos de colaboración, qué estrategias son necesarias para captar y retener el talento en un entorno cada vez más

fluido, cómo conseguir el compromiso y la implicación con los objetivos corporativos de los colaboradores, entre otras aportaciones.

- b) Como socio del negocio, esto significa que no puede ser más un departamento que solo se preocupa por la gente, orientado hacia el interior de la organización excepto por los procesos de selección del personal. Tiene que ser un socio de cada parte involucrada, un consultor interno en temas de personal que tiene que resolver problemas, no administrativos, sino de negocio. Esto significa que su contribución tiene que ser decisiva para que los clientes tengan un mejor servicio. Y es imposible mejorar el servicio al cliente sin conocerlo, relacionarse, conocer sus necesidades y colaborar de forma activa.
- c) Como agente de cambio, lo cual significa que debe instalarse en la función de facilitador organizativo. En los próximos años están claras las transformaciones que se operarán en las empresas e instituciones y la necesidad de afrontar procesos estructurales, este, algunos lo han bautizado como reinventarse cada día, implica una gestión.
- d) El perfil propuesto para el responsable de recursos humanos, quien podría ser el encargado de la gestión del conocimiento, debe contener las siguientes competencias:
 - Competencias de comunicación: Todo proceso de cambio exige confianza, liderazgo y control de la ansiedad o estrés. Esto solo se consigue con una intensa comunicación, creíble, planificada y puntual. Es recomendable por tanto que se sitúe una persona con prestigio dentro de la organización a cargo del equipo de gestión. Esta capacidad es necesaria para captar tanto los valores corporativos en funcionamiento como el conocimiento tácito de las personas de la organización. Saber escuchar, tener interés por la gente, desarrollar relaciones interpersonales, son cuestiones de fundamental importancia en un puesto de estas características.

- Competencias de tecnología: Un buen conocimiento de las tecnologías de la información y de sus posibilidades futuras es necesario para cumplir con éxito el rol de dinamizador de programas de gestión.
- Competencias de gestión: El gestor tiene que ejercer de consultor interno. Por ello es necesario un buen conocimiento de técnicas de gestión de proyectos, dirección de equipos, control de gestión y gestión de procesos. Las iniciativas de gestión del conocimiento deber ser tratadas como proyectos, con sus objetivos, recursos asignados, plazos e indicadores. De otra forma los cambios introducidos no son permanentes.

2.1.6 Administración

1. Según Reyes Ponce asegura que Henry Fayol, es considerado el padre de la administración moderna. Dice que “Administrar es proveer, organizar, mandar coordinar y controlar” (Agustín Reyes Ponce Administración de empresas, teoría y Práctica primera edición. Pág. 118 - 122).
2. Definida como “El proceso en el cual se planifica. Organiza, dirige y controla una empresa” Reyes Ponce contempla en el proceso la previsión y proceso integrado por dos etapas mecánica y dinámica. (Bibliografía Administración Moderna de Agustín Reyes Ponce 216-221).
3. De acuerdo con el libro escrito por Henry Fayol denominado Administración del Recurso humano manifiesta que “La organización que mejora y administre al recurso humano obtendrá los resultados más eficaces y más eficientes.” (Administración del Recurso Humano y la ciencia administrativa primera parte modulo uno y dos Pág. 21 – 22).

2.1.7 Planeación de personal

“Es el proceso de tomar decisión con respecto a los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2007). Para Mondy & Noe (2005) es revisar las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de colaboradores, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando y donde se necesite. Al tomar en cuenta estas definiciones se

puede decir que planeación de personal es conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos que requiere la organización para anticipar los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

2.1.8 Selección y contratación del personal

Desde una perspectiva estratégica, la planificación de los recursos humanos pasa por la detección de las capacidades, habilidades y competencias que la empresa va a necesitar en el futuro. Estas competencias pueden ser desarrolladas por la empresa mediante la investigación, la cooperación con otras organizaciones o mediante la formación de sus colaboradores y directivos, o bien pueden ser adquiridas en el mercado laboral mediante la contratación de individuos que las poseen o que estén capacitados para adquirirlas. Por ello, el reclutamiento y la selección de los trabajadores que posean las competencias claves que una empresa necesita son una poderosa arma estratégica, de la cual su base es una correcta planificación. (Chiavenato, 2007).

Existen diversas fuentes de reclutamiento tanto internas como externas, las cuales se describen a continuación:

- Candidaturas espontáneas y bases de datos de la empresa

Puede crear una bolsa de empleo o un archivo de solicitudes provenientes de tres fuentes distintas. La primera: espontáneas, es decir, aquellas que presentan posibles candidatos sin acudir a un proceso de selección concreto con el fin de que la empresa los tenga en cuenta cuando éstos se lleven a cabo. La segunda: está formada por los archivos que posee la empresa del conjunto de personas que han intervenido en otros procesos de selección y que no fueron elegidos o de antiguos colaboradores. La tercera: generales, los candidatos presentan en otras instancias distintas a la empresa, pero de las que ésta puede estar informada, como anuncios en prensa.

- **Anuncios en prensa**
Es la fuente de reclutamiento más usada en todo el mundo. Su ventaja principal es que con un costo mínimo se puede llegar a un gran número de candidatos potenciales e incluso llegar a un segmento específico de estos mediante publicaciones especializadas. Con esta fuente se obtiene un número elevado de personas que contactan con la empresa, que además se puede mantener el anonimato. Su inconveniente principal es que incrementa los costos, el tiempo y los esfuerzos en el proceso de selección debido a la gran cantidad de candidatos que muchas veces no cumplen los requisitos exigidos.

- **Agencias de colocación**
Esta fuente supone una bolsa de empleo externa que provee de candidatos con determinadas características. Se suele distinguir entre agencias de colocación públicas, que realizan una tarea de mediación entre oferentes y demandantes de empleos. Tienen una ventaja, que permiten ahorrar tiempo y esfuerzos en el reclutamiento se realiza una preselección cuidadosa de los candidatos, que se suele trabajar con expertos en procesos selectivos y que permite a la empresa mantener el anonimato.

- **Empresas competidoras**
Consiste en buscar los trabajadores en otras empresas, competidores en el mismo sector. Esto permite que los candidatos conozcan bien el puesto y el negocio y que puedan desempeñar sus funciones desde el primer momento. Es habitual entre colaboradores muy calificados. Es una fuente arriesgada porque priva a otra empresa, pero muchas veces es una oportunidad para éste de promocionarse o de encontrar un mejor empleo.

- **Universidades y centros de estudio**
Consiste en dirigirse a centros donde se forman o se formarán futuros candidatos, con alta calificación y especialización. Tiene la ventaja de que se tiene localizado un alto número con la capacitación requerida y de que se puede obtener bastante información. La principal desventaja es que sólo es útil para puestos que no requieran de experiencia

laboral. Se puede conocer mejor y ofrecer a los alumnos de estos centros educativos prácticas en la empresa.

- Los colegios y asociaciones profesionales
Son una buena fuente para reclutar a personal técnico y con una determinada formación, así como ciertos puestos administrativos. Esta es barata y efectiva que permite contactar con los candidatos que cumplan con la calificación requerida.
- Asociaciones profesionales
Consiste en la utilización de los actuales colaboradores de la empresa como captadores de candidatos. Informa de los puestos a cubrir y de sus características y los colaboradores buscan entre sus familiares y conocidos a las personas que se puedan ajustar al perfil y los recomienda a la empresa. Pero ésta debe tratarlos como un candidato más y utilizar otras fuentes de reclutamiento complementarias.
- Empresas y colaboradores de trabajo temporal (outsourcing)
Son una forma de cubrir trabajadores de manera temporal, también pueden ser considerados una fuente de reclutamiento privilegiada en las que las tareas de preselección y selección de los candidatos quedan en sus manos, mientras que quien contrate sus servicios puede poner a prueba al trabajador y si se adapta bien al puesto y a la organización, puede contratarlo ella misma.
- Otras fuentes de reclutamiento
Puede recurrir a otras fuentes de reclutamiento, como los foros de empleo, ferias, en donde se reúnen varias instituciones para aplicar sus políticas de personal y para contactar posibles candidatos potenciales; realizar presentaciones o jornadas a puertas abiertas que den a conocer a sus clientes y sus actividades y la hagan atractiva a los candidatos potenciales. En la actualidad la tecnología está contribuyendo a facilitar los procesos de reclutamientos a través de correos masivos, redes sociales, páginas web, entre otros.

2.1.9 Capacitación y formación

Un personal preparado, acorde a su perfil profesional y en correspondencia apto para cumplir con las funciones asignadas a su puesto de trabajo, sirve de gran ventaja a las organizaciones.

Se parte del hecho de que la capacitación contribuye al crecimiento personal y profesional del propio empleado, y por transitividad al de todo el colectivo de la empresa, estar en condiciones de asumir un reto, que la inversión representará otras muchas ganancias para las organizaciones, como pueden ser una mejor disposición laboral, mayor productividad, eficiencia, estabilidad y una mayor contribución a la gestión del conocimiento y por ende, a incrementar el valor del capital intelectual.

Una atinada gestión en materia formativa es la clave para el éxito de una institución y cada uno de sus integrantes. Sólo a través de ella se logra la permanencia en tiempo y espacios ajustados.

Dejar de apostar por ella, sería a la larga negar un desembolso (inversión) que imposibilitaría apostar por un mejor futuro empresarial, donde cada día toma fuerza la preparación del personal y la socialización del conocimiento.

2.1.10 Desarrollo del recurso humano

Es un aprendizaje que va más allá del trabajo diario pues tiene un enfoque a largo plazo, preparar a los colaboradores para mantenerse al ritmo de la organización, a medida que esta cambia y crece (Mondy & Noe, 2005).

Por otro lado, el desarrollo o educación organizacional es considerada una responsabilidad y un compromiso de cada líder con su equipo llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa, como lo indico Madrigal (2,009), además agrega que los propósitos son relacionados con la cultura organizacional, apoyar cambios organizacionales, elevar la calidad del desempeño, resolución de problemas, promoción de colaboradores y actualizar conocimientos y habilidades.

Por lo tanto el desarrollo es un tener una visión estratégica a largo plazo, que trata del crecimiento del potencial del recurso humano aumentar sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y por supuesto la empresa también se beneficia en términos de logro de sus propios objetivos.

Los objetivos, el crecimiento, la supervivencia, y la obtención de utilidades; para el alcance de éstos, los directivos deben realizar una distribución adecuada de recursos (financieros y humanos) basados en buena medida en información de costos; de hecho son frecuentes los análisis de costos realizados para la adopción de decisiones (eliminar líneas de productos, hacer o comprar, procesar, sustituir la materia prima, localizar, aceptar o rechazar pedidos, diseño de productos y procesos), para la planeación y el control.

2.1.11 Proceso de toma de decisiones en las empresas

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales para tomar decisiones. La toma de decisiones afecta las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevaran hacia el futuro. También se basa en pasado; las experiencias del pasado positivas y negativas desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factible o deseable. (Rodríguez J; 2006:47)

Al mismo tiempo hay otras personas dentro de la misma organización y fuera de ella, en las oficinas de otras empresas o del gobierno. Es un proceso conducido por los gerentes relacionado con terceros que también toman decisiones.

El modelo racional para tomar decisiones y resolver problemas supone que las decisiones más eficaces son resultado de un proceso de cuatro pasos, seguido por los administradores, que consiste en investigar la situación, desarrollar y evaluar las alternativas y elegir la mejor, después implantar la decisión y darle seguimiento.

El modelo racional tiene un largo historial en el ejercicio de la administración y los estudios. El proceso básico de las decisiones está compuesto por cuatro etapas:

1. Investigar la Situación: Una buena investigación cubre tres aspectos: La definición del problema, el diagnóstico y la Identificación de objetivos.
 - a. Definir el problema: La confusión para definir el problema se presenta, en parte, debido a que los hechos o los aspectos que captan la atención del administrador podrían ser síntomas de otra dificultad más fundamentales o generalizada.
 - b. Diagnosticar las causas: Los gerentes formulan unas series de preguntas que implican las relaciones humanas. Las causas, a diferencia de los síntomas casi nunca son evidentes y los gerentes, en ocasiones, tienen que recurrir a la intuición para identificarlas.
 - c. Identificar los Objetivos de la Decisión: Cuando se ha identificado el problema y se han diagnosticado sus causas, el siguiente paso consiste en decidir cuál sería una solución efectiva. La mayor parte de los problemas constan de varios elementos, y es poco probable que encuentre una solución que sirva para todos ellos. Si una solución permite que se alcancen los objetivos de la organización, tendrá éxito; el problema inmediato podría indicar dificultades futuras que podría evitar si tomara medidas desde el principio. Cabe señalar que lo importante de los tres aspectos de la investigación de un problema es la educación del gerente en cuanto al mundo, a la vez de su imaginación. (Rodríguez J; 2006:47)
2. Desarrollar Alternativas: Esta etapa puede resultar sencilla en el caso de la mayor parte de las decisiones programadas, podría dejar de serlo tratándose de decisiones complejas sin programar, sobre todo si existen limitaciones de tiempo. Algunos a efecto de aumentar su creatividad al respecto acuden a las sesiones de lluvias de ideas que son la técnica para tomar decisiones y resolver problemas con lo que una persona o los

miembros de un grupo tratan de mejorar la creatividad y proponen alternativas en forma espontánea, sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

3. Evaluar las alternativas y elegir la mejor entre las disponibles: Cuando los gerentes cuentan con una serie de alternativas, tendrán que Evaluar cada una de ellas con base en tres preguntas claves:

Por lo tanto, para evaluar una alternativa, deben tratar de adelantarse a lo que ocurrirá si los colaboradores no dieran su apoyo y la aplicaran a plenitud.

Las alternativas con consecuencias negativas se deben eliminar y las alternativas con consecuencia positivas, por lo general, serán preferibles a las que sólo producen consecuencias neutrales. (Rodríguez J; 2006:47)

4. Implantar la decisión y monitorearla: Cuando se ha elegido la mejor alternativa existente, pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no solo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se debe conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Establecer presupuesto y calendarios para las acciones que han decidido poner en práctica, las cuales le permiten medir el avance en términos concretos. Las acciones tomadas para implantar la decisión deben estar sujetas a monitoreos.

Decisiones programadas y no programadas: es la que se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Los operadores de turnos deben cumplir especificaciones y reglas en lo que se indica si la parte confeccionada por ellos es aceptable o debe desecharse o trabajar de nuevo. Otro ejemplo es la realización de nuevos pedidos de los artículos estándar de un inventario. Este tipo de decisión se aplica a labores de rutina o repetitivas; depende de criterios preestablecidos o regla de decisión.

Las no programadas: Se aplican a situaciones no estructuradas, novedosas y vagas definidas de naturaleza no recurrente. Como ejemplo puede citarse el desarrollo del automóvil de tracción total por auditoria. Las decisiones estratégicas en general son de hecho imprevistas, puesto que requieren de juicios subjetivos. Casi todas son responsabilidad de los administradores del nivel superior, ya que estos se ocupan por lo general de problemas no estructurados. Los problemas en los niveles inferiores de las organizaciones son rutinarios y estructurados, por lo general, requieren de administradores y colaboradores un menor margen de discrecionalidad.

2.1.12 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo

Se toman en condiciones de al menos ciertos grados de incertidumbre. Este grado varia, de la certidumbre relativa a la gran incertidumbre. La toma de decisiones implica ciertos riesgos. En una situación en la que está se tiene seguridad razonable de lo que ocurrirá una vez tomada una decisión, se dispone de información considerada confiable y se está en conocimiento de las relaciones de causa y efecto.

En una situación de riesgo es probable que exista la información basada en hechos, la cual sin embargo puede ser incompleta. Para una mejor toma de decisiones pueden estimarse las probabilidades objetivas de ciertos resultados con base en modelos matemáticos, también puede hacerse uso de la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

2.1.13 Evaluación de la importancia de una decisión

Dado que los administradores no sólo deben tomar decisiones correctas sino que además deben tomarla siempre que sea necesario y lo más económica como sea posible. Las decisiones de menor importancia no requieren de análisis e investigación exhaustivos, se puede delegar sin problema y sin riesgo para la responsabilidad básica de un administrador. La importancia de una decisión también depende de manera que puede carecer de importancia para el presidente de una compañía puede ser al mismo tiempo de gran importancia para el coordinador de una sección. (Kennedy, Ralph Dale 2002:260-274)

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

La Tesorería Nacional es la Dependencia del Ministerio de Finanzas Públicas responsable de la programación y reprogramación periódica de la ejecución financiera del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, actúa como rectora del sistema de tesorería bajo los principios de centralización normativa y desconcentración operativa, correspondiéndole programar y administrar los flujos de ingresos y egresos del Estado, definir políticas y procedimientos para el uso eficiente de los saldos disponibles de caja y descentralizar la operaciones de los procesos de pago en las unidades de Administración Financiera de las entidades del Gobierno Central.

En la actualidad se desconoce cómo aprovechar y aplicar el conocimiento mediante los conceptos teóricos y las lecciones prácticas aprendidas de la experiencia, y transformarlo.

Las nuevas exigencias de información y análisis han provocado que dentro de los departamentos como el de operaciones de caja, con ausencia de una circulación eficiente del conocimiento y la comunicación proveniente del grupo de colaboradores que lo conforman y ser la clave, la optimización de dicho ciclo por medio de la creación (innovación) y aprendizaje entre los conocimientos ausentes (experiencia) y los formulados (aprendidos); falta el compartir información de interés entre sus miembros y la organización, ya sea por medio de aprendizaje u otra herramienta.

Otra dificultad es la falta de continuidad en las actividades del departamento de Operaciones de Caja, y que hasta el momento, excluye una gestión del conocimiento que apunte a la cultura de la organización, la cual tendría que fomentarse, al crear un ambiente donde se incentive y recompense el intercambio y el aprovechamiento del saber; se carece de la debida documentación del conocimiento en el momento de desarrollar sus habilidades.

El departamento de Operaciones de Caja ha crecido en los últimos años, esto ha ocasionado una falta considerable de formación en el conocimiento en clientes internos y su relación con clientes externos, por lo que ha dejado de obtener beneficios tanto personales como para la propia institución. Hay que tener en cuenta que en la actualidad toda institución pública o privada debe enfrentarse a nuevas competencias basadas en esta carencia de gestionar en forma efectiva y eficiente el conocimiento. En el departamento de operaciones de caja, se torna crítica debido a que es inclusive difícil el asignar período de vacaciones completas a un empleado debido a que su labor únicamente la puede realizar él.

Esto hace que se plantee el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo se aplica la gestión del conocimiento en el departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general

Evaluar cómo se gestiona el conocimiento en la actualidad en el departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional.

3.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar el compromiso actual de la dirección, con la gestión del conocimiento
- Establecer la existencia de gestión del conocimiento
- Determinar el conocimiento personal y organizacional del departamento de operaciones de caja
- Comprobar los estándares de tecnología
- Establecer los procesos actuales de gestión del conocimiento, en el departamento de caja de la Tesorería Nacional

3.3 Alcances y límites de la investigación

La investigación se llevó a cabo en el departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional, ubicado en la ciudad de Guatemala, todo dentro del marco del flujo de conocimientos, información y comunicación, que permitió evaluar la forma en que se gestiona.

Se estableció llevar a cabo un diagnóstico por medio de una entrevista con el jefe y con el personal del departamento.

El estudio se realizó del mes de enero a abril del año 2015, tiempo en el cual se estimó concretar el trabajo de campo, análisis de la información y propuesta final.

3.4 Metodología aplicada

La metodología en un proceso investigativo es el camino a seguir mediante una serie de procedimientos fijados para alcanzar determinados objetivos establecidos.

El objetivo primordial fue recabar los datos necesarios para producir una información válida y veraz.

Tipo de investigación

Para el conocimiento tácito y explícito en el departamento se utilizó la exploratoria, con enfoque cualitativo y cuantitativo y se realizó por medio de una descripción y recopilación de datos, con los cuales se encontraron las causas del problema.

Método de investigación

El método que se utilizó es de tipo descriptivo transversal, ya que se describió la situación en un momento dado, determinando los ciclos del conocimiento y la forma de recopilarlos en el departamento de caja, tomando en cuenta todas las experiencias y conocimientos adquiridos por las personas que lo conforman.

Fuentes de información

- Fuentes primarias: Se realizaron entrevistas al jefe del departamento de operaciones de caja, sub jefe, secretaria, coordinador de operaciones de caja, analista de disponibilidad financiera, asistente de pagos y asistente de transferencias, así como la aplicación de una lista de cotejo para verificar procesos y gestión del conocimiento en el departamento.
- Fuentes secundarias: Bibliografías reunidas y consultadas como tesis, libros, folletos e internet.

3.4.1 Sujetos de la investigación

Para llevar a cabo la investigación se necesita el aporte del conocimiento y experiencias del personal siendo los sujetos de la investigación:

Sujeto No. 1: jefe del departamento de operaciones de caja, es la persona que dirige, planifica y toma decisiones acerca de las actividades del departamento.

Sujeto No. 2: sub jefe, secretaria, coordinador de operaciones de caja, son quienes dirigen, controlan y planifican todo lo referente a las actividades del departamento.

Sujeto No. 3: analista de disponibilidad financiera, asistente de pagos y asistente de transferencias que en forma directa desarrollan y controlan las actividades del flujo de caja.

3.4.2 Determinación de la muestra

Se realizó por medio de un censo, ya que se tomará el universo del departamento de operaciones de caja, ubicado en la ciudad de Guatemala conformado por 12 personas.

3.4.3 Instrumentos

Como define Hernández, R.; et al (2010), “el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

Para obtener la información primaria, se utilizó las técnicas de observación directa y lista de cotejo de la siguiente forma:

- Guía de observación, dirigida al departamento de Caja de la Tesorería Nacional.
- Lista de cotejo, aplicada a todo el personal.

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos, que permitieron formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones de la presente investigación.

3.4.4 Procedimiento

Para la ejecución de las actividades de investigación y desarrollo de la propuesta se utilizó un cronograma de actividades que permitió llevar un orden y secuencia en cada etapa. (Ver anexo No. 1).

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados de esta investigación, la cual sustenta el trabajo acerca de la gestión del conocimiento, en el departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional.

Se procedió a realizar el trabajo de campo en donde se utilizó una guía de observación para determinar la situación de la aplicación del conocimiento, se monitoreó el proceso, su documentación y reportes que se generan, se obtuvo información acerca del compromiso actual de la dirección y la capacidad que se tiene de gestionarlo, con base a los cuestionarios dirigidos al jefe y sub jefe y el personal del departamento de operaciones de caja; se espera que los resultados ayuden a diagnosticar el modelo de gestión y su documentación pertinente.

4.2 Resultados de la guía de observación

La observación se realizó en el departamento de operaciones de caja, en donde se monitoreó el proceso que se realiza para la gestión y el flujo de conocimientos explícitos y tácitos, el ingreso a la información del sistema contable, asimismo, se tuvo a la vista la forma de documentar clientes, proveedores y al personal del departamento. A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la Guía de Observación que se aplicó. (Ver tabla No. 2)

Tabla No. 2

Guía de observación: flujo del conocimiento e información, en el departamento de Operaciones de Caja de la Tesorería Nacional.

Instrumento: Boleta de observación

Fecha: marzo de 2015

Observador: Laura Mayen

Indicadores

1. Manejo de la base de datos flujos de ingresos y egresos del Estado para dar cumplimiento a los programas de trabajo del Gobierno Central
2. Conocimientos: tácito y explícito en el departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional
3. Forma de documentar el conocimiento
 - Durante la observación en el departamento de operaciones de caja, su finalidad fue determinar el flujo del conocimiento tácito, la experiencia de trabajo, identificándose con claridad en el personal; ahora bien el explícito que es el adquirido, estructurado, almacenado y codificado se desarrolla en forma irregular y no constante.
 - El conocimiento, se incrementa por medio de Mantener la liquidez del tesoro público a través del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF- la información actualizada con respecto a las necesidades de los procesos de pago en los departamentos es de administración financiera de las entidades del gobierno central, se realizan dichos análisis que sirven para la toma de decisiones. El clima laboral es muy bueno y la colaboración y cooperación entre

los miembros es aceptable.

Para la dirección, el desempeño del departamento es adecuado, pero se necesita incrementar la gestión del conocimiento entre el personal para aumentar la eficiencia en las operaciones y el manejo de Tesorería Nacional, que en el ámbito de su especialidad contribuya al desarrollo integral del país, para fortalecer e innovar Sistemas de Tesorería, para la administración de los flujos de efectivo del Gobierno de la República.

- La documentación no está muy estructurada por lo que no existe un lineamiento específico.

Fuente: elaboración propia, marzo 2015.

4.3 Resultados lista de cotejo

Dirigido al personal que conforma el departamento de operaciones de caja de Tesorería Nacional

El instrumento de investigación fue aplicado al jefe del departamento de Operaciones de Caja, sub jefe, secretaria, coordinador de operaciones de caja, analista de disponibilidad financiera, asistente de pagos y asistente de transferencias, con base en la experiencia y el desempeño de sus funciones para determinar su comprensión acerca del tema y cómo desde su liderazgo pueden contribuir a su desarrollo, en el departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional (Ver Tabla No. 3).

Tabla No. 3

Matriz de lista de Cotejo

NIVEL DE LA EVALUACIÓN:

1: Ningún avance. 2: Cierta Avance. 3: Avance significativo 4: Objetivo logrado

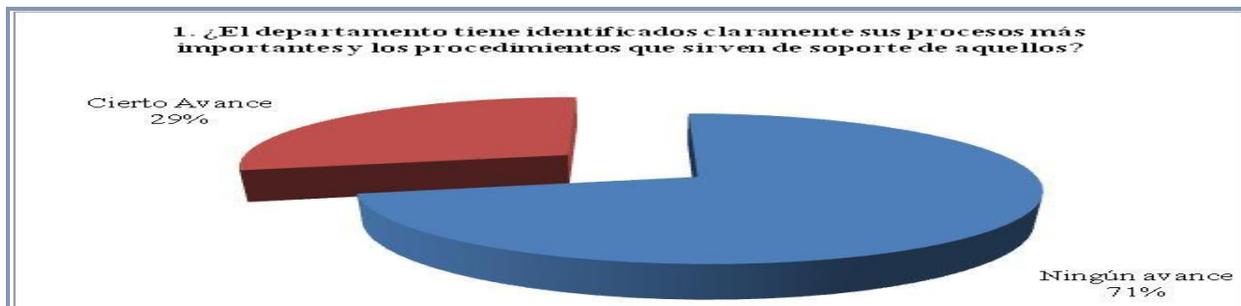
	1	2	3	4
1. ¿El departamento tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que sirven de soporte de aquellos?				
2. ¿El Departamento tiene identificados los procesos y sus necesidades?				
3. ¿El Departamento utiliza el enfoque de clientes internos en todos sus procesos, es decir, tiene en cuenta la conexión que hay con otros departamentos y sus necesidades?				
4. ¿El Departamento tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso?				
5. ¿El Departamento tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todos los departamentos implicadas en los procesos?				
6. ¿El Departamento define, para los procesos, indicadores que midan los resultados realmente valiosos para otros grupos de interés?				
7. ¿Compara sus procesos con otros departamentos que destaquen por sus logros?				
8. ¿El Departamento analiza sistemáticamente información (obtenida a través de encuestas u otros métodos) de sus usuarios y otros grupos de interés con el fin de conocer sus peticiones de mejora y su opinión sobre la calidad del servicio prestado?				
9. ¿El Departamento revisa y mejora de forma sistemática sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello?				
10. ¿El Departamento estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos?				
11. ¿El Departamento fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos?				
12. ¿El Departamento dispone de sistemas de reconocimiento y/o incentivos que fomenten la innovación del personal, y hace propuestas en este sentido a los servicios centrales correspondientes?				
13. ¿El Departamento informa a todos los implicados en los cambios de los procesos con tiempo suficiente?				
14. ¿El Departamento forma al personal antes de aplicar los cambios?				
15. ¿Existe o se está preparando en la Departamento un sistema de certificación de los procesos del tipo ISO 9000 o similar?				

Fuente: Elaboración propia, marzo 2015.

Ilustración No. 2

Indicador: Identificación de procesos y procedimientos.

Gráfica 1: Claridad de identificación de procesos y procedimientos para soporte.



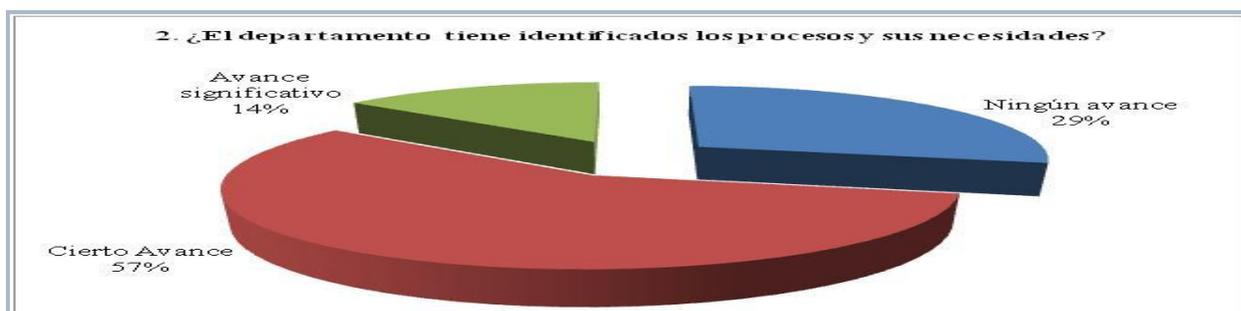
Fuente: elaboración propia, abril 2015

Basado en las respuestas obtenidas por el total de encuestados, el 71% respondieron que carecen de avance en identificar estos procesos y procedimientos y 29% indicó que el departamento ha avanzado para reconocer estos procesos y que sirvan de soporte para los integrantes.

Ilustración No. 3

Indicador: Identificación de procesos y necesidades.

Gráfica 2: Identificación necesidades.



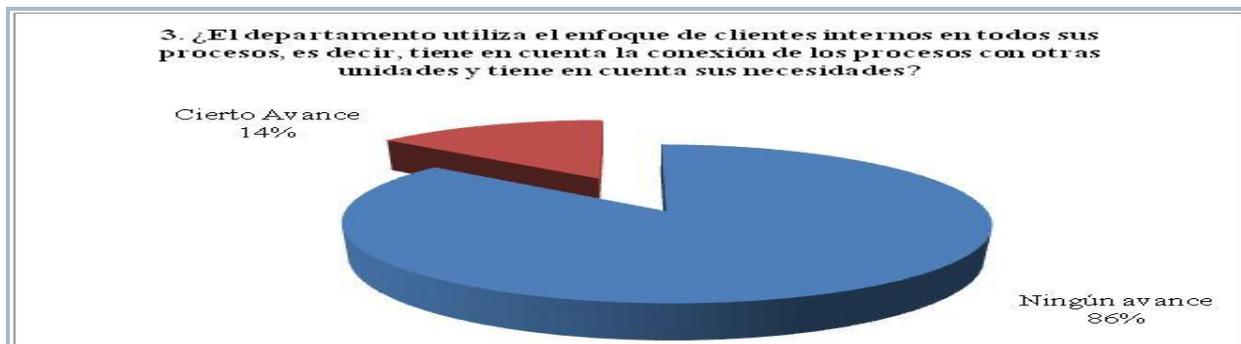
Fuente: elaboración propia, abril 2015

De las respuestas obtenidas por las personas encuestadas se pudo determinar que: según el 57% de las personas piensan que si se ha tenido un avance; 29% de estas personas indican que no se identifican las necesidades según los procesos y el 14% indicó que se ha tenido un avance significativo en materia de identificación de las necesidades.

Ilustración No. 4

Indicador: Conexión inter departamentos.

Gráfica 3: Clientes internos y necesidades.



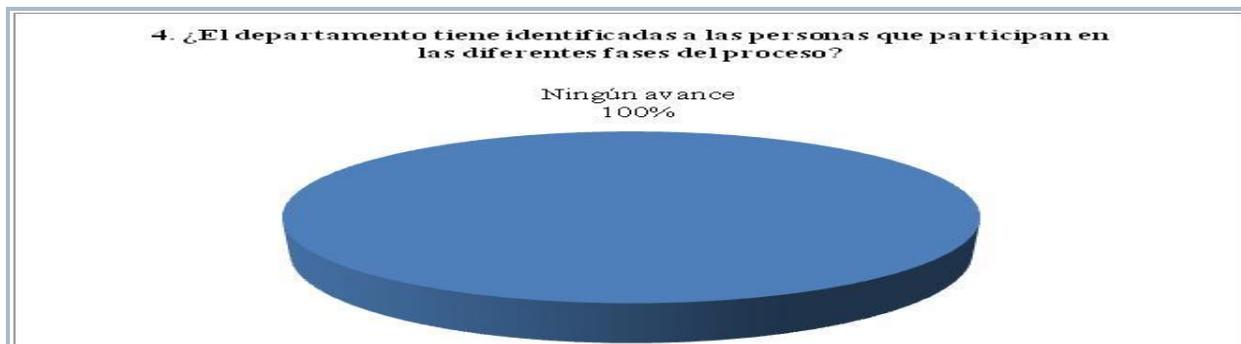
Fuente: elaboración propia, abril 2015

Del gráfico anterior se puede determinar que la conexión en los diferentes departamentos es nula, esto debido a que el 86% de los encuestados indicaron que no hay avance, mientras que un 14% indicó que hay cierto avance en esta materia.

Ilustración No. 5

Indicador: Participantes en las fases de los procesos.

Gráfica 4: Identificación de personas en los procesos.



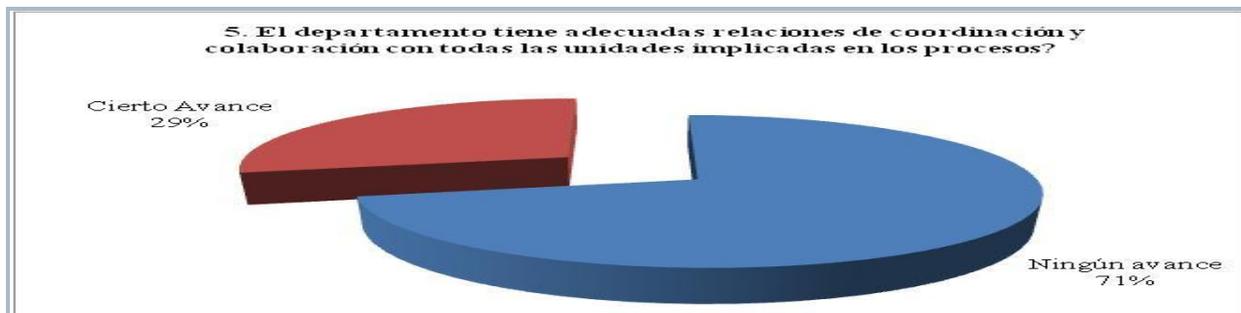
Fuente: elaboración propia, abril 2015

Derivado de las respuestas obtenidas se pudo observar que todos los encuestados, el 100% coinciden que el departamento no tiene identificado que trabajadores participan en los procesos.

Ilustración No. 6

Indicador: Relaciones de colaboración.

Gráfica 5: Adecuación y colaboración inter departamentos.



Fuente: elaboración propia, abril 2015

El 71% de los encuestados indicaron que las relaciones de coordinación son inadecuadas para que exista colaboración entre los departamentos, mientras que el 29% indicaron que se ha avanzado para que exista una mejor coordinación.

Ilustración No. 7

Indicador: Medición de resultados.

Gráfica 6: Definición de indicadores de medición de resultados inter departamentos.



Fuente: elaboración propia, abril 2015

El 100% de los encuestados indicaron que es evidente que falta que utilice el departamento alguna medida para definir los indicadores de medición para los procesos y que estos brinden resultados que ayuden a la misma.

Ilustración No. 8

Indicador: Comparación inter departamentos.

Gráfica 7: Logros comparativos de los departamentos.



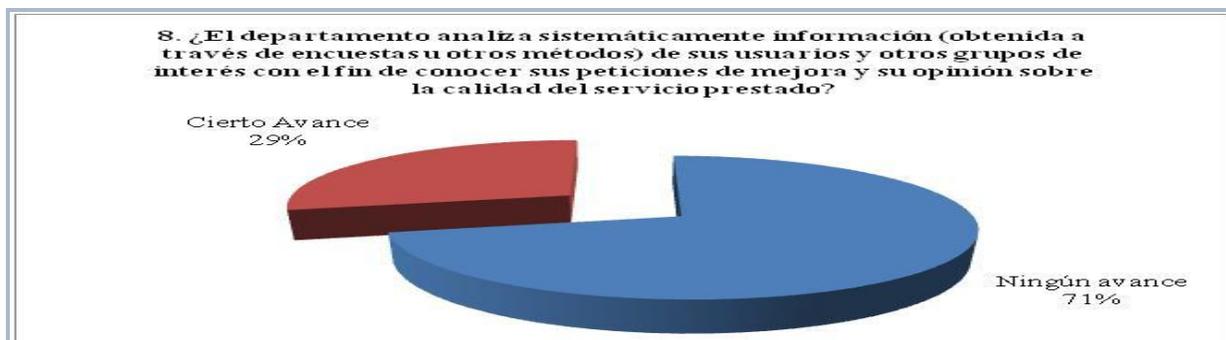
Fuente: elaboración propia, abril 2015

Según el 57% de las personas indicaron que existe ausencia de comparación de los logros con otras unidades administrativas; el 29% indicaron que existe un avance significativo, y el 14% indicó que es poco lo que se hace en esta comparación de logros inter departamentos.

Ilustración No. 9

Indicador: Análisis sistemático de información.

Gráfica 8: Opiniones de mejora y calidad.



Fuente: elaboración propia, abril 2015

Del resultado obtenido de las personas encuestadas se pudo determinar que el 71% coinciden en que carecen de análisis en que se toman en cuenta las peticiones para mejorar el servicio y el 29% indicaron que pocas veces se toman en cuenta las opiniones para mejorar el servicio y la calidad.

Ilustración No. 10

Indicador: Mejora de los procesos.

Gráfica 9: Revisión sistemática para la mejora de los procesos.



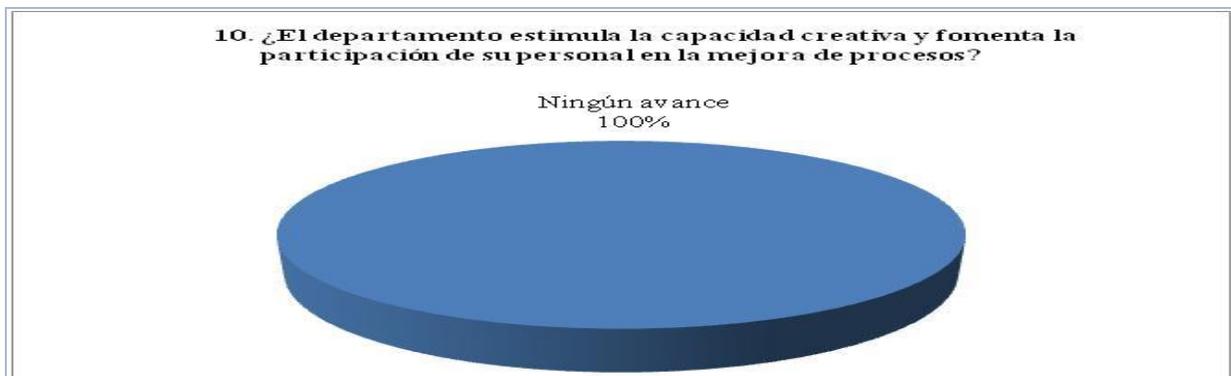
Fuente: elaboración propia, abril 2015

Según el 86% de encuestados nunca se revisan los procesos, por lo cual no existe información para mejorar los mismos; el 14 % restante indicó que pocas veces se revisan.

Ilustración No. 11

Indicador: Mejora de los procesos.

Gráfica 10: Estimulación de la capacidad creativa para la mejora de los procesos.



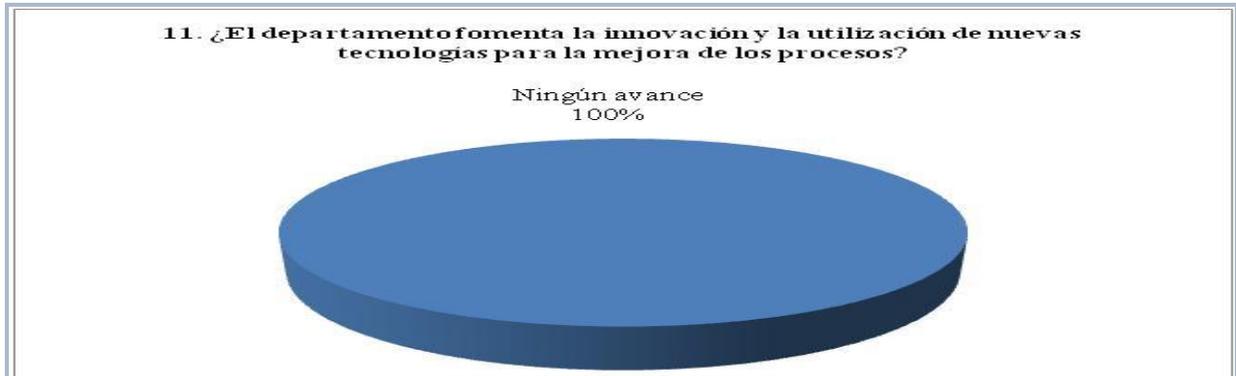
Fuente: elaboración propia, abril 2015

El 100% de encuestados coincidieron que carecen de estimulación de las capacidades creativas del personal, por consiguiente la participación de los mismos para la mejora de los procesos.

Ilustración No. 12

Indicador: Innovación de tecnologías.

Gráfica 11: Fomento e innovación de tecnología para la mejora de los procesos.



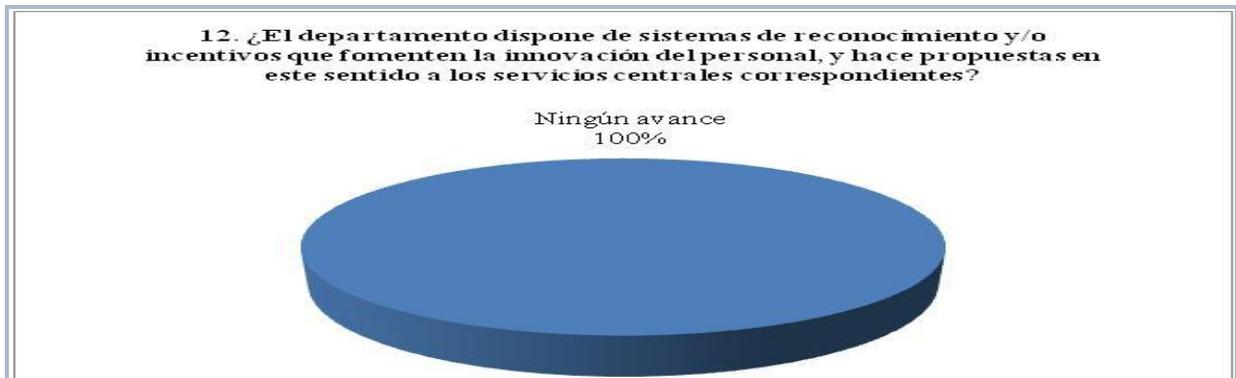
Fuente: elaboración propia, abril 2015

Al cuestionar el 100% de las personas sobre la innovación de tecnología para mejorar los procesos, el 100% coinciden en indicar que falta que se innove y utilice nueva tecnología.

Ilustración No. 13

Indicador: Incentivos.

Gráfica 12: Reconocimiento o incentivos para el fomento de innovación del personal.



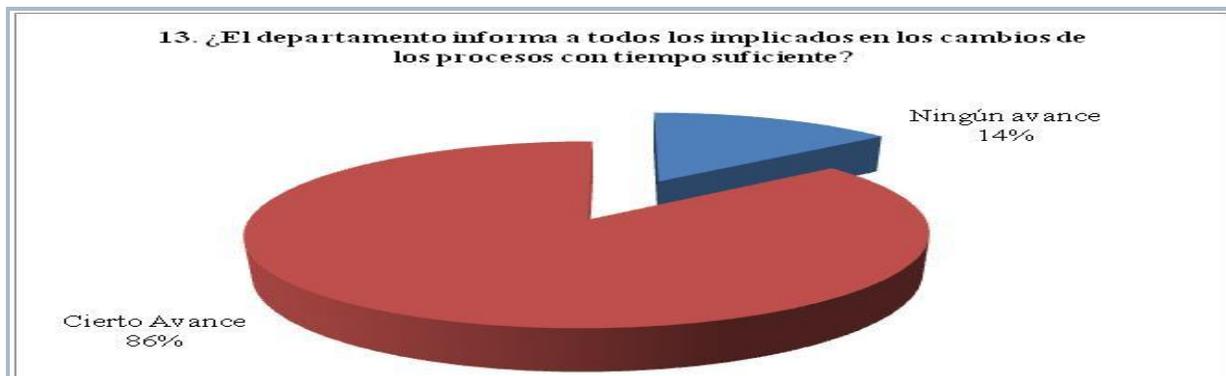
Fuente: elaboración propia, abril 2015

Al igual que en algunas de las preguntas anteriores el 100%, coinciden en que carecen de avance en disponer de sistemas de reconocimiento para innovar y motivar al personal.

Ilustración No. 14

Indicador: Cambios.

Gráfica 13: Información al personal sobre cambios en los procesos.



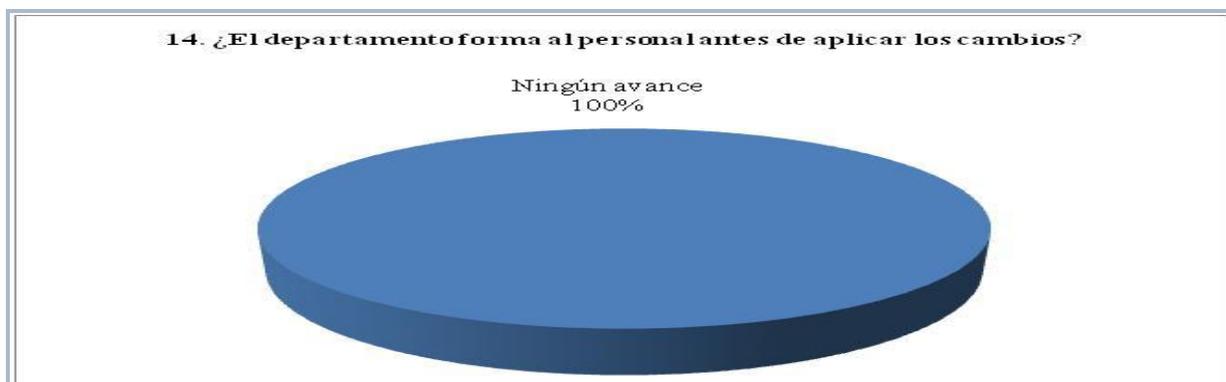
Fuente: elaboración propia, abril 2015

El 86% de las personas encuestados indicaron que en pocas ocasiones se informa sobre los cambios en los procesos con anticipación, el 14% indicó ningún avance sobre el tema.

Ilustración No. 15

Indicador: Capacitación.

Gráfica 14: Formación del personal para la aplicación de cambios.



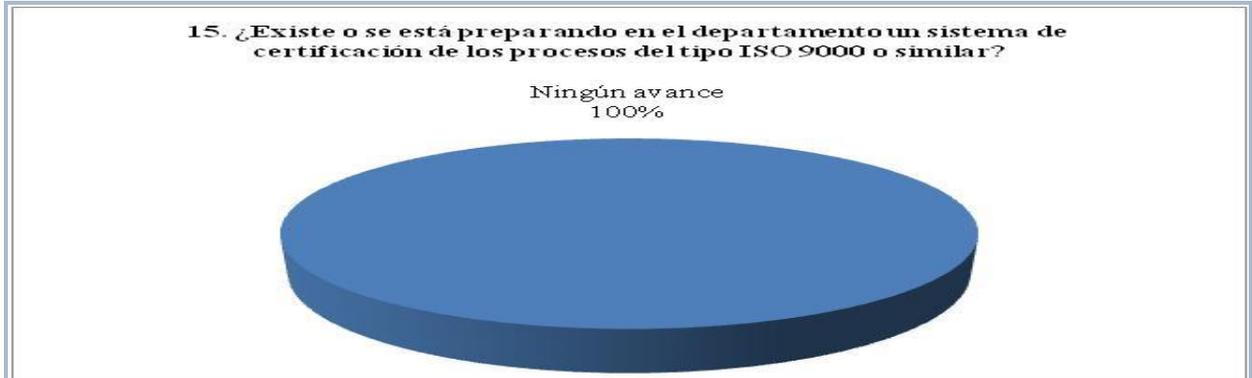
Fuente: elaboración propia, abril 2015

Sobre la capacitación del personal para la aplicación de cambios en los procesos el 100% de los encuestados indicaron que ningún avance existe, que se adecuan sobre la marcha.

Ilustración No. 16

Indicador: Certificación ISO 9000.

Gráfica 15: Preparación de certificaciones internacionales.



Fuente: elaboración propia, abril 2015

Sobre si el departamento está preparada para recibir algún tipo de certificación, el 100% de personas encuestadas coincidieron en que carecen de capacidad para recibir la ISO 9000 u otra certificación.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

En relación con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo del departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional.

5.2 Flujo del conocimiento e información

Según, Santillán de la Peña, M. (2010:30) define el conocimiento como: “aquello que en esencia es verdadero, es decir que está constituido por creencias u opiniones verdaderas y justificadas; conforme el resultado obtenido en la guía de observación”.

El análisis de los resultados en el área de operaciones de caja de la Tesorería Nacional, con relación al flujo del conocimiento tácito que es la experiencia de trabajo, se identifica muy clara en el personal, aunque no se cuenta con una documentación formal de estos; en lo concerniente al crecimiento del explícito que es el adquirido y estructurado, se observa, que carecen de una capacitación y desarrollo en forma constante.

El clima laboral es muy bueno y la colaboración y cooperación entre los colaboradores es aceptable, aunque falta trabajo en equipo. Para el jefe y sub jefe, el desempeño es aceptable, pero se necesita incrementar la gestión del conocimiento entre el personal para aumentar la eficiencia en las operaciones y el manejo del departamento. Carecen de gestión documental estructurada del conocimiento, es recopilada de manera informal.

5.3 Compromiso de la institución con la gestión del conocimiento

Como define Santillán de la Peña, M. (2010:36), “la gestión del conocimiento, es la capacidad del ser humano, para generar conocimientos, compartirlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Además planifica, coordina y controla los

flujos de conocimiento, que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear ventaja competitiva”.

Se efectuó una lista de cotejo como guía de observación, donde se estableció la falta de programas, y estudios para gestionar el conocimiento, ni se estimula su realización, en el departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional. En forma esporádica y sin planificación, existen reuniones para transmitir información, sin seguimiento alguno y sin planificar visitas a otras instituciones similares para compartir conocimientos.

Dentro de las estrategias, planes y objetivos, la ausencia que se tiene como aspecto central, es gestionar el conocimiento. En el departamento se tiene información acerca de los procesos que con los años de desempeñar el cargo es exclusivo de quien lo realiza, y se deja de evaluar el desempeño, y los logros obtenidos por la aplicación del conocimiento tanto tácito como explícito.

Se mantiene una actualización de los procesos por medio de evaluación comparativa de los resultados. El conocimiento, falta que se evalúe como un beneficio, sin mayores planificaciones.

El jefe y sub jefe desean impulsar e implementar estrategias, planes y políticas para su gestión, lo que implica un crecimiento en cuanto al manejo de la información y actualización del personal.

5.4 Capacidad de la gestión del conocimiento

Dentro del departamento, al trabajo en equipo no se le da la debida importancia, ya que es una forma de intercambiar conocimientos, experiencias y aprendizaje y falta manifestar apoyo entre los que conforman el departamento.

En el presente análisis, se deduce que el personal carece de información acerca de los programas de desarrollo que están disponibles, por desconocimiento y en su mayoría, ninguno es responsable de su propia formación.

Se determinó, con base en la totalidad de los encuestados, que es muy poca la participación de la institución en la aplicación de una compensación a cambio de las contribuciones al desarrollo del conocimiento, en relación con el trabajo desempeñado.

Faltan programas de capacitación que logren estimular el conocimiento y modificar el proceso de desarrollo personal, además que se desconoce de algún medio para gestionar el conocimiento, lo que afecta el flujo y crecimiento de la información dentro del departamento.

La idea de gestionar el conocimiento es que se disponga de información que han acumulado de experiencias similares anteriores, la cual, una vez guardada, pueda estar disponible para ser de utilidad al momento de enfrentar los nuevos desafíos.

5.5 Estándares de tecnología

Según Fernández, V. (2008:12), “un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones”.

Se determinó con base en un 80% del personal si es accesible la tecnología y uso de sistemas de información, esto hace posible su comunicación por medio del uso de internet, utilización de base de datos, correo electrónico, algunas páginas web y programas de Office, aunque no utilizan herramientas de sistemas de información más avanzados como intranet, skype, y programas especializados debido al trabajo que se desarrolla en el departamento.

El 70% del personal, estableció que se alienta al uso de la tecnología en forma interna para mantener una comunicación más abierta y eficiente para relacionarse con los compañeros de trabajo. La mayoría del personal, definió que la tecnología si facilita el trabajo en equipo, ya que existen programas efectivos para el desempeño laboral.

5.6 Procesos actuales de gestión del conocimiento

El departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional falta que formalice los procesos para documentación y lecciones aprendidas; estas suponen una mejora evidente en los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos.

Conclusiones

1. El departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional falta que gestione el conocimiento, en las estrategias, planes y objetivos, que se tenga como aspecto central de su actividad, por lo que carecen de compromiso y de desarrollo de este tema.
2. Existen reuniones para transmitir conocimiento personal y organizacional, aunque hacen falta facilitadores para promoverlo y estimularlo; existe capacidad en todo el personal para implementar un programa de conocimiento que beneficie la labor del mismo debido a que la cantidad del personal es pequeño.
3. En el departamento si existe una gran capacidad, el flujo del conocimiento tácito y la experiencia de trabajo, se identifica de forma clara en el personal. El explícito o sea el adquirido y codificado, se desarrolla de forma irregular, observándose poca capacitación y desarrollo en los colaboradores.
4. El personal del departamento hace uso de la tecnología en forma interna, para mantener una comunicación más abierta y eficiente, esto si facilita el trabajo en equipo, existen programas, no especializados, pero efectivos para el desempeño laboral.
5. Falta formalizar los procesos para gestionar el conocimiento, y su documentación; esto supone una mejora evidente en los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos formulados por la entidad.

Propuesta
“Herramientas para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en el departamento de Operaciones de caja de la Tesorería Nacional”

Introducción

La investigación realizada permitió evaluar la situación del departamento de operaciones de caja de la Tesorería Nacional con respecto a la gestión del conocimiento, se determinó una oportunidad de mejora para administrar y de poder identificar, crear, almacenar, compartir y utilizarlo para beneficio de los colaboradores y de la organización.

El resultado de la investigación de campo reflejó un convencimiento del personal y los jefes del departamento que utilizar un modelo de gestión del conocimiento producirían un valor agregado y diferenciador, lo cual motivó el apoyo y compromiso para trabajar en beneficio de la implementación de un proyecto de esta naturaleza.

A pesar de la buena disposición de los colaboradores, hay que estar conscientes que la implementación de un modelo de estos es compleja, pues el medio se ve enfrentado a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, en especial de los factores culturales, como el individualismo, la falta de una cultura de trabajo en equipo, las orientaciones a corto plazo, entre otras dificultades.

Se trata de enfocarlo desde una perspectiva humana, centrado en el respeto a la persona y su mejora a través del aprendizaje colectivo mediante el compromiso y la confianza, apoyado con la tecnología informática.

Lo aquí propuesto es resultado de esta investigación y se considera factible, primero, porque existe la necesidad; segundo, porque existe la buena disposición del personal; y tercero, existe el compromiso para llevarse a cabo.

La necesidad de su implementación en las organizaciones conlleva como aspecto indisociable valorizar y medir los activos intangibles, el capital intelectual; por lo tanto en la propuesta

también se incluye el modelo de gestión del capital intelectual como parte vinculante a la gestión del conocimiento, así como el uso de herramientas.

1. Justificación

Al determinar los resultados obtenidos de la investigación y sus conclusiones, se ha identificado la necesidad de un modelo de gestión del conocimiento para mejorar la forma de registro, almacenamiento, traslado y uso en el departamento, lo cual produciría beneficios en mejorar la eficiencia de la operación y el consecuente aumento del capital intelectual en el mismo.

Este proyecto se considera necesario porque si el conocimiento falta que se gestione de alguna forma, ya sea almacenándolo y haciéndolo circular, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio, así como perder la oportunidad de mejorar el desempeño organizacional.

2. Objetivos de la propuesta

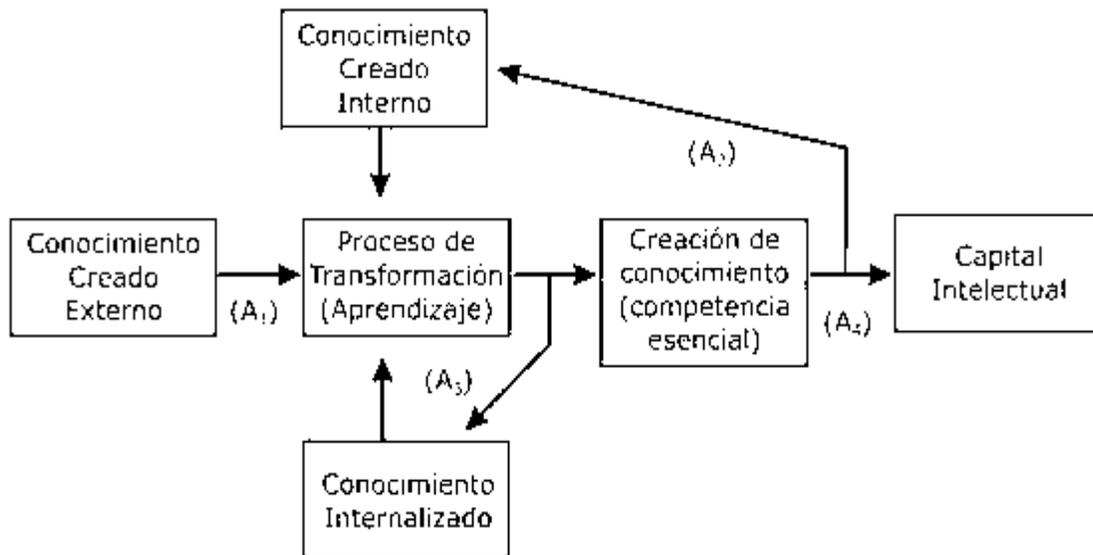
General

- Crear una herramienta que de soporte a la organización en la generación, adquisición y transmisión del conocimiento en los 5 años siguientes.

Específicos

- Generar ventajas competitivas y aumento del capital intelectual.
- Asegurar que el conocimiento esté disponible para la toma de decisiones y aprendizaje.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento a través de las comunidades de aprendizaje
- Contribuir al desarrollo de mejores prácticas para el departamento
- Implementar ideas innovadoras
- Divulgar el conocimiento para todos los miembros del departamento.
- Lograr mayor eficiencia en la administración de recursos.

Gestión del Conocimiento



Fuente: Bueno E, Rodríguez P, Salmador MP. Gestión del conocimiento y capital intelectual: análisis de experiencias en la empresa española. X Congreso AECA; 1999, sept. 23-25; Zaragoza, España. En: AECA. Actas X Congreso AECA. Zaragoza: AECA; 1999.

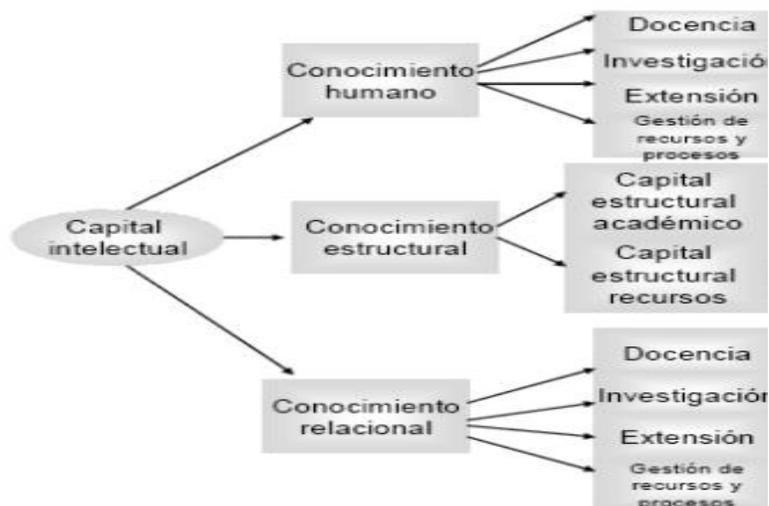
3. Modelos de gestión del conocimiento y medición del capital intelectual

Según lo indicado en la introducción de la presente propuesta, es obvia la necesidad de unir un modelo de gestión del conocimiento con la medición del capital intelectual y este a su vez debe estar alineado a los objetivos estratégicos del departamento.

Por lo tanto, existen dos formas de abordar la gestión del conocimiento:

Por un lado, existen modelos que se fundamentan en la medición del capital intelectual, los cuales pretenden conocer con detalle el valor intangible de una organización a través de la cuantificación del capital intelectual en sí mismo para, una vez conocido éste, actuar en consecución con los objetivos de rentabilidad de la organización;

Por otro lado, los modelos de gestión del conocimiento como tales, son los encargados de discriminar y localizar, entre aquellos conceptos inherentes a la organización, los primordiales para su correcta gestión y administración. Ambos van juntos, porque el capital intelectual necesita la generación continua y el sustento de recursos de conocimiento organizacionales.



En función del método propuesto, en los siguientes párrafos se hará una recapitulación del mismo para reforzar su entendimiento.

Según Nonaka, (2007) la gestión del conocimiento lo define como “el proceso de absorción, adopción e interiorización de información en cada uno de nosotros: se trata de aprender y aprehender información”.

Bajo esa óptica, posee dos cualidades visibles: es algo almacenable, ya sea de un modo físico o psíquico al interiorizarlo y es algo que fluye, en el sentido de que puede comunicarse y transmitirse entre personas mediante diferentes medios o soportes, por ejemplo, a través del diálogo y la escritura. En otras palabras, el conocimiento tácito “es personal, muchas veces las personas ni siquiera son conscientes que saben lo que saben y es difícil de transmitir. Sin embargo, se trata de un conocimiento bien asentado por la experiencia y muy útil y flexible. De hecho, es el conocimiento que se pone en juego para la creación de valor. En cambio el

conocimiento explícito está codificado y es muy fácil de ser transmisible y gestionable a través de documentos, pero exige de un proceso de absorción por parte de las personas para poder ser aplicado” (Nonaka, I. citado por Molina J. y Marsal, M.; la gestión del conocimiento en las organizaciones, (2007).

A partir de los conceptos anteriores se debe de documentar la información de cada uno de los colaboradores del departamento de operaciones de caja de Tesorería Nacional.

Fases del proceso de implementación del modelo de gestión del conocimiento

El modelo de gestión del conocimiento que se propone, está basado de manera principal en el modelo descrito por Madrigal Torres, B. (2009). Habilidades Directivas. (2ª. Edición), Editorial Mc Graw-Hill, así como en la experiencia del departamento de operaciones de caja de Tesorería Nacional y algunos otros documentos relacionados al tema.

Fase preparatoria

Esta es la etapa de mercadeo en la que se tendrá el primer contacto con los colaboradores para que se familiaricen con el tema.

Producto

“Estrategias de gestión del conocimiento en el departamento de Operaciones de Caja de Tesorería Nacional”

Precio

El costo de sociabilización de la implementación de la propuesta es de novecientos veintiocho quetzales (Q928.00) y se detalla en tabla No 4.

Plaza

Departamento de Operaciones de Caja ubicado en el ala poniente de Tesorería Nacional, quinto nivel del edificio de Finanzas Públicas en la ciudad de Guatemala, zona 1 Centro Cívico.

Promoción

Se realizará a través de un programa de divulgación sobre toda la temática relacionada al producto de esta investigación, a manera de comunicar, informar y darlo a conocer; incluyendo sus características, atributos y beneficios, así como persuadir, estimular y motivar su implementación, permitiéndoles a los colaboradores enterarse de la existencia de la gestión del conocimiento.

Actividad:

- Envío de correos electrónicos, informando sobre las actividades, avances y acontecimientos del producto, en esta fase preparatoria se enviará un correo por día durante la primer semana, en las siguientes etapas un correo por semana durante cuatro meses y se diseñara de acuerdo a las necesidades de información
- Creación de afiches y circulares que se estarán colocando en lugares estratégicos como el reloj de registro de entrada y salida a la entidad, carteleras de información un afiche por cada fase de la implementación.
- Elaboración de trifoliar con información general sobre el tema, 15 unidades por cada fase y se entregaran al personal del departamento.

Responsable: La actividad estará a cargo de un asesor interno de Desarrollo Normatividad y Control y el jefe y subjefe del departamento de caja,

Fecha: Dará inicio el 1 de agosto de 2015.

Personas

12 colaboradores que forman parte de Operaciones de Caja responsables de la administración y gestión del conocimiento del departamento.

Fase inicial

Auto diagnóstico

Parte integral del proceso lo constituye el auto diagnóstico, el cual propone la realización de una valoración sobre la situación del departamento de caja en relación a los siguientes seis factores de éxito: compromiso de la alta dirección, la cultura orientada a compartir la capacidad de gestión, la tecnología, los procesos organizativos y el manejo de indicadores. Los resultados deberán ser analizados, interpretados y de acuerdo a la puntuación de cada factor deberá graficarse para un mejor entendimiento de los resultados.

- Compromiso de la alta dirección

Esencial para garantizar la aplicación de las herramientas y técnicas de la gestión. El compromiso se expresa en declaraciones formales de la organización en este sentido y en la asignación interna de recursos para proyectos de esta naturaleza. Este factor tiene un peso de 20%.

- Cultura orientada a compartir

Es el grado de tolerancia de una organización a la incorporación de prácticas que eliminan el concepto de reservar la información como fuente de poder, que confieren poder de decisión a las personas y fomentan la libre comunicación en todos los niveles. Este factor tiene un peso de 20%.

- Capacidad de gestión

Son los recursos y la influencia que puede movilizar la organización para llevar a cabo las iniciativas programadas. Es evidente que cuanto mayor sea la dimensión de la

organización, mayores serán las posibilidades de poder asignar personas y recursos a esta iniciativa. Este factor tiene un peso del 15%.

- Tecnología

Es el conjunto de infraestructuras que permiten crear, acceder y difundir documentos e ideas. Estas infraestructuras incluyen ordenadores, programas estándar y desarrollos a la medida, acceso a telecomunicaciones, intranets e internet, soporte al usuario; todo ello de forma local o remota. Este factor tiene un peso del 15%.

- Procesos organizativos

Son el conjunto de actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos en los términos previstos. En este caso se hace mención especial de los procesos orientados a la gestión del conocimiento. Este factor tiene un peso del 15%.

- Indicadores de la gestión del conocimiento

Es el proceso sistemático de medir y valorar el conocimiento de la organización en relación a sus resultados económicos y objetivos estratégicos. Este factor tiene un peso del 15%.

El auto diagnóstico es vital, pues permitirá determinar el enfoque para la planificación del proceso de implementación. (Anexo No. 2)

Responsable: Asesor interno.

Fecha: 10 de agosto de 2015

Fase de desarrollo

Sensibilización

Motivar la participación y el compromiso del personal para la implementación, desarrollo y seguimiento de la gestión del conocimiento, a través de reuniones, revistas, libros, videos y todo aquel material que pueda ser útil en el proceso de difusión, con el propósito de familiarizar a los colaboradores sobre el lenguaje o terminología, los objetivos, las ventajas, la importancia, los métodos, entre otros aspectos importantes a considerar, programadas para cada fase del proceso, cuatro en total y se llevará a cabo en el salón de sesiones de la dependencia con duración de 3 horas por reunión.

Actividad:

- Reuniones Informativas

Responsable: Asesor interno

Fecha: del 15 de agosto de 2015

Interiorización

Consiste en clasificar la información que poseen los colaboradores del departamento de caja con respecto a sus habilidades, destrezas experiencias, fortalezas y debilidades; a través de la evaluación del desempeño, formularios A-1, A-2, A-3 y A-4 (anexo No. 3).

Actividad:

- Entrevista personal con los colaboradores y llenado de los formularios de evaluación del desempeño
- Retroalimentación de resultados

Responsable: Jefe y subjefe del departamento.

Duración: del 20 al 31 de agosto de 2015.

Captura de información

Establecer el conocimiento tácito y explícito que es de valor para la organización a manera de codificar los procesos y procedimientos y documentarlos. Formulario A-5 (Anexo No. 4)

Actividad:

- Inventario de los procesos claves para la organización.
- Identificación de las fuentes principales de información y conocimiento.
- Conocer la gestión del colaborador con relación al proceso
- Definición de procesos para almacenar y estructurar conocimiento.

Responsable: Asesor

Fecha: Inicia del 1 al 20 de septiembre de 2015.

Socialización

Se profundizará en conceptos como trabajo colaborativo, trabajo de pares, aprendizaje basado en problemas, y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento, el fin es capacitar al personal para que puedan desarrollar de manera adecuada la implementación de la gestión y aplicar los conocimientos adquiridos para llevar a cabo de manera efectiva los procesos.

Actividad:

- Capitación de trabajo en equipo y liderazgo
- Conocimiento de malas prácticas y problemas incurridos en el pasado
- Pasantillas del personal en los diferentes puestos del departamento, para compartir conocimiento entre expertos y aprendices. Se consideran expertos los puestos que generan más conocimiento en el departamento.
- Creación de comunidades de aprendizaje, los miembros se seleccionan ellos mismos y se mantienen unidos por la ilusión, compromiso e identificación con el expertise

del grupo y elegirán un moderador encargado de mantener la dinámica de las reuniones y un documentalista encargado de resumir, editar, publicar y estructurar los documentos aportados y/o elaborados por los miembros.

Responsable: La capacitación estará a cargo del asesor en coordinación con recursos humanos, el conocimiento de malas prácticas y pasantillas del personal, por el jefe y subjefe del departamento y las comunidades de aprendizaje se formaran voluntariamente y nombraran un líder del grupo.

Fecha: Inicia del 15 al 30 de septiembre de 2015.

Asociación

Una vez el conocimiento este explicitado, puede documentarse, compartirse y disponerse para todo el departamento y organización, se elabora un manual disponible en una carpeta compartida para toda la entidad e intranet y en general una base de datos donde se documenten las buenas prácticas y malas experiencias para evitar incurrir en errores ya cometidos.

Actividad:

- Documentación de las nuevas ideas y procesos

Responsable: Asesor interno.

Fecha: Del 1 de octubre al 15 de noviembre de 2015.

Fase final

Innovación

Cuando todo el proceso de la gestión del conocimiento este documentando y ejecutado, se llegará a la innovación ya que con su desarrollo se habrán identificado brechas, errores, desperdicios de insumos, desaprovechamiento de horas hombre y de tecnología.

Actividad:

- Entrega oficial del informe y hacerlo del conocimiento del resto de la organización
- Publicación de la información generada, Sensibilización al resto de la entidad sobre la gestión del conocimiento

Responsable: Asesor interno, jefe y subjefe de Operaciones de Caja

Fecha: 20 de noviembre de 2015

El costo de la implementación de estrategias de gestión del conocimiento se detalla en la propuesta financiera Tabla No. 4

Propuesta financiera

Tabla No. 4
Costo de la propuesta

Estrategia	Actividad	Recursos	Cantidad	Precio unitario en Q.	Total en Quetzales
Fase Preparatoria					
Promoción Comunicar, informar y dar a conocer la gestión del conocimiento incluyendo sus características, atributos y beneficios, así como persuadir, estimular y motivar su implementación,	Envío de correo electrónico	Diseño	21	8.00	168.00
	Elaboración de afiches	Diseño e impresión	16	10.00	160.00
	Elaboración de trifoliar	Diseño e impresión	60	10.00	600.00
Subtotal					928.00
Fase Inicial					
Auto diagnóstico Realizar una valoración sobre la situación del departamento de caja antes de la implementación	Evaluar tabular y graficar Información	Impresión de cuestionario	12	1.00	12.00
		Asesor	2 hrs.	50.00	100.00
Subtotal					112.00
Fase de desarrollo					
Sensibilización Motivar la participación y el compromiso del personal para la implementación, desarrollo y seguimiento de la gestión del conocimiento,	Realizar cuatro reuniones Informativas y de capacitación en la gestión del conocimiento	Material informativo	15	10	150.00
		Refacción	60	20.00	1,200.00
		Asesor	12 hrs.	50.00	600.00
Interiorización clasificar la información que poseen los colaboradores del departamento de caja con respecto a sus habilidades, destrezas experiencias, fortalezas y debilidades;	Realizar 12 entrevistas personales	Formularios A-1, A-2, A-3 y A-4 Evaluación del desempeño	192 hojas	0.20	38.40
Subtotal					1,988.40
Van					3,028.40

Estrategia	Actividad	Recursos	Cantidad	Precio unitario en Q.	Total en Quetzales
Vienen					3,028.40
Captura de información Establecer el conocimiento tácito y explícito que es de valor para la organización	Inventario análisis y definición de procesos, Identificar fuentes de información y conocer la gestión del colaborador	Formulario A-5 Documentación de procesos	100	0.20	20.00
		Asesor	20 días	266.66	5,333.33
Socialización Profundizar en conceptos como trabajo colaborativo, trabajo de pares, aprendizaje basado en problemas, y grupos de estudio donde se compartirán los mismos intereses y se efectuará la transferencia de conocimiento	Capacitación de trabajo en equipo y liderazgo	Instructor	1	600.00	600.00
	Reunión para compartir conocimiento de malas prácticas	Asesor	3 hrs.	50.00	150.00
	Creación de comunidades de aprendizaje	Asesor	3 hrs.	50.00	150.00
Asociación Documentar, compartir y disponer la información para todo el departamento y organización	Redactar informe final, documentar las nuevas ideas, procesos y procedimientos	Asesor	45 días	266.66	12,000.00
Subtotal					18,253.33
Fase final					
Innovación En esta fase se habrán identificado brechas, errores, desperdicios de insumos, desaprovechamiento de horas hombre y de tecnología	Reunión para entrega de informe y conocimiento de toda la organización y publicación de información	Refacción	55	20.00	1,100.00
Subtotal					1,100.00
TOTAL					22,381.73

Fuente: Elaboración propia.

Resultados esperados

Con la implementación de la propuesta, se esperan los siguientes resultados y beneficios:

- Fortalecer y aumentar el capital intelectual del departamento.
- Lograr mayor competitividad y un valor diferencial que produzca beneficios. Esto se puede medir a través de indicadores, tomados antes de la implementación de esta propuesta, y luego de un tiempo de su uso, podrá mostrar la reducción en los tiempos de proceso, reducción de costos e incremento en la rentabilidad.
- Diferenciar la información valiosa de la que no lo es, y agilizar los tiempos de respuesta y permitir diferenciarse de la competencia por el valor de sus activos intangibles.
- Impulsar una cultura organizativa orientada a compartir conocimiento y al trabajo cooperativo.
- Asegurar que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento a través de actividades de investigación desarrollo y aprendizaje.
- Mayor satisfacción del empleado por su aporte a la gestión.
- Además de brindarles libertad y responsabilidad en sus decisiones, los colaboradores se encontrarán más satisfechos y comprometidos, lo cual beneficiará al departamento, con menor rotación y mayor capacidad de retención de los colaboradores clave.
- Mayor eficacia organizativa, para evitar que el conocimiento se escape del departamento.

Referencias bibliográficas

1. Bohlander, G. y Snell, S. (2009). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial CENGAGE.
2. Bucheli, B. y Romo, G. (2005). Comunidades de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas sobre experiencias en América Latina. Edit INTRAC.
3. Creswell, J.(2005). Diseño de la investigación: cualitativos, cuantitativos, y mixtos, método de enfoques. (4ª. Edición). California U.S.A. Edit SAGE.
4. Duany, A. (2008). Sistemas de información. Disponible en: [http://www.ecolink.com.ar/sistemas de información.](http://www.ecolink.com.ar/sistemas%20de%20informaci3n)
5. Edvinsson, L y Malone, M. (2012). El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. IV Edición 2012 Barcelona: Ed. Gestión.
6. Galvis, J. (2009). Mapas de conocimiento, como una herramienta de apoyo para la gestión del conocimiento. Bogotá, Colombia: Centro de investigación de las telecomunicaciones, INTERATIC.
7. Hernández, Sampieri, R.; et al (2010). Metodología de la Investigación. (5ª. Edición), México; Editorial McGraw-Hill.
8. Fernández Alarcón, V. (2008). Desarrollo de sistemas de información. Barcelona, España: Editorial UPC.

9. Jacques, J. y Jacques, P. (2007). Como trabajar en equipo, guía práctica. Madrid, España: Editorial Narcea.
10. Manual de Estilo de Trabajos Académicos. (2006). Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Panamericana, Guatemala.
11. Madrigal Torres, B. (2009). Habilidades Directivas. (2ª. Edición), Editorial Mc Graw-Hill.
12. Molina, J. y Marsal Serra, M. (2010). La Gestión del conocimiento en las organizaciones. Libros en red.com. III Edición
13. Nonaka, I., Toyama, R. (2007), “Why Do Firms Differ? The Theory of the KnowledgeCreating Firm”, in Ichijo, K., Nonaka, I. (eds.), Knowledge creation and management. New challenges for managers, pp.13-31, Oxford University Press, Oxford
14. Santillán de la Peña, M. (2010). Gestión del conocimiento, el modelo de gestión de empresas del siglo XXI. La Coruña España: Editorial Netbiblo.
15. Thompson, A. y Peteraf, M.; et al (2012). Administración estratégica. (18ª. Edición). Editorial Mc Graw-Hill.
16. Valhondo, D. (2010). Gestión del conocimiento, del mito a la realidad. Madrid España: Editorial Díaz de Santos S.A.
17. Wayne, R. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9ª Edición). Editorial Prentice –Hall Pearson.

18. Contreras Sepúlveda, A. (2009). Plan de negocios para una veterinaria. Tesis de Ingeniería Civil Industrial. Universidad de Chile
19. García de Prezi, C. (2013). Comunidades de prácticas como estrategias del conocimiento. Tesis de Maestría en Educación. Universidad de los Andes, Colombia.
20. Palmero, M. (2008). Análisis del impacto de la gestión del conocimiento en la innovación empresarial de las empresas de publicidad ubicadas en Barquisimeto Estado Lara. Tesis de Maestría en Contabilidad de Costos. Universidad Centroccidental Lizandro Alvarado.
21. Serlín, J. (2010). Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos, dinámicos, inestables y adaptativos durante el año 2010. Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Anexos

Anexo 1

Cronograma de actividades

	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	Oct-nov 2014	Feb- 2015	Mar- 2015	Abr- 2015	mayo- 2015
1	Análisis del proyecto	■ ■				
2	Aprobación del Proyecto		■ ■			
3	Recopilación de Información		■ ■ ■ ■			
4	Encuestas, Trabajo de campo, Visita Entidad			■ ■ ■ ■		
5	Finalización y Aprobación (Tutor)				■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	
6	Aprobación y Corrección (Revisor)					■
7	Aprobación Final					■
8	Aprobación Decanatura					■

Fuente: elaboración propia: Octubre 2014

Anexo No. 2

AUTODIAGNOSTICO

Departamento de Operaciones de Caja de Tesorería Nacional

D No, nunca	C Poco, alguna vez	B Bastante, a menudo	A Si, siempre
-----------------------	------------------------------	--------------------------------	-------------------------

Implicación de la alta dirección

	D	C	B	A
Existen declaraciones formales de la prioridad de la gestión del conocimiento para la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestionar el conocimiento es un aspecto central de la estrategia de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directivos/as tienen la responsabilidad explícita de impulsar programas de gestión del conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización desarrolla estrategias para vender su conocimiento en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directivos/as han realizado visitas y/o contactos con otras organizaciones para estudiar experiencias concretas en el campo de la gestión del conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha previsto partidas presupuestarias para impulsar programas de gestión del conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización identifica e impulsa periódicamente las competencias clave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se celebran reuniones periódicas de seguimiento de programas de gestión del conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cultura Organizativa

	D	C	B	A
En muchas ocasiones se organizan grupos de trabajo interdepartamentales o por proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los colaboradores tienen una alta autonomía y participan en la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los colaboradores son responsables de su propia formación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen mecanismos de reconocimiento de la excelencia en el desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se reconoce que la creación de valor para el cliente es el objetivo fundamental de la gestión del conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización anima y facilita el proceso de compartir conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un clima de transparencia y confianza caracteriza la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las personas son seleccionadas, evaluadas y compensadas por sus contribuciones al desarrollo del conocimiento organizacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D No, nunca	C Poco, alguna vez	B Bastante, a menudo	A Si, siempre
-----------------------	------------------------------	--------------------------------	-------------------------

Capacidad de gestión

	D	C	B	A
Existe una persona o un equipo responsable de impulsar la gestión del conocimiento en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El equipo de gestión de conocimiento ha recibido formación específica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen un grupo de acilitadores para impulsar iniciativas de gestión de conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los responsables de gestión del conocimiento participan normalmente en reuniones con el equipo directivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El equipo de gestión del conocimiento presenta informes periódicos al equipo directivo de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un entorno informático específico de gestión del conocimiento administrado por el equipo responsable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tecnología

	D	C	B	A
La tecnología une a todos los miembros de la organización y a éstos con los clientes proveedores y colaboradores de forma fácil e inmediata.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La tecnología crea una memoria organizativa que es accesible por los miembros de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mayor parte de los colaboradores trabajan normalmente delante de un ordenador o con dispositivos inalámbricos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización anima el uso intensivo de la tecnología por parte de sus colaboradores mediante formación, soporte, disponibilidad de equipos, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La tecnología que facilita el trabajo en equipos es rápidamente puesta a disposición de los colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El sistema de información esta integrado, es accesible en tiempo real y es inteligente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D No, nunca	C Poco, alguna vez	B Bastante, a menudo	A Si, siempre
-----------------------	------------------------------	--------------------------------	-------------------------

Procesos de la Gestión del Conocimiento

	D	C	B	A
Los déficits de conocimiento son sistemáticamente identificados y se programan actuaciones para compensarlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos los miembros de la organización están implicados en buscar nuevas ideas en fuentes convencionales o no.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización ha formalizado el proceso de transferir buenas prácticas, documentación y lecciones aprendidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El conocimiento tácito (lo que los colaboradores saben hacer pero no expresar) es valorado y transferido a través de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indicadores

	D	C	B	A
La organización ha desarrollado medios de enlazar el conocimiento con los resultados financieros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización ha desarrollado un cuadro específico de indicadores para gestionar el conocimiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El conocimiento es inventariado y valorado periódicamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los indicadores son revisados y mejorados periódicamente por el equipo directivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo No. 3

		GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE CAJA Formulario A-1		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	
INFORMACIÓN GENERAL					
Evaluated	Nombres:		Apellidos:		
	Dependencia				
	Cargo:				
Evaluator	Nombres:		Apellidos:		
	Cargo:				
PERÍODO EVALUADO Desde Día ____ Mes ____ Año ____ Hasta Día ____ Mes ____ Año ____					
MOTIVO DE LA CONCENTRACIÓN					
Período Anual	Cambio de Empleo	Período de Prueba	Cambio de Evaluador		
INSTRUCCIONES					
Concertación de Objetivos de Desempeño					
1. Diligencie este formato al inicio del período anual, cuando se produzca cambio de empleo y cuando se inicie el período de prueba. 2. Defina los objetivos de productividad y de conducta laboral de acuerdo con la misión, meta					

<p>o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del empleado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Redacte en forma conjunta con el empleado los objetivos a lograr en el período respectivo. 4. Plantee objetivos realizables, medibles y cuantificables. 5. Describa en el objetivo señalado el qué, el cuándo, el cuánto y el dónde. 6. Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 100%, de acuerdo con la importancia de cada objetivo.
<p>Modificación de Objetivos</p>
<ol style="list-style-type: none"> 7. Consigne las modificaciones que se efectúen a la descripción, a las fechas de entrega o al peso porcentual.
<p>Evaluación de Objetivos</p>
<ol style="list-style-type: none"> 8. Escriba el porcentaje de ejecución o logro alcanzado. 9. Valore cada objetivo y multiplique el porcentaje del logro por el peso porcentual respectivo. 10. Obtenga la calificación final con la suma de los puntajes de cada objetivo y multiplique el total por 10 para transformarla una escala de 1000, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores en el formato 3.

El instrumento para la evaluación del desempeño se compone de tres partes:

A-1 Para la concentración de objetivos

A-2 Para la valoración semestral

A-3 Para las evaluaciones parciales y/o definitivas

CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS		
No.	Descripción	Peso %
1		
2		
3		
4		

Total 100%

EVALUACIÓN (Final del Período)	
Logro %	VALORACIÓN Peso x logro 100
Puntaje	
Puntaje x 10	

Nota: Lleve este puntaje al formulario A-3

No.	MODIFICACIÓN A LOS OBJETIVOS CONCERTADOS	Día	Mes	Año	Firma
<p>Nota: Si es necesario más espacio utilice una hoja adicional.</p>					

	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE CAJA Formulario A-2	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL
EVALUACIÓN SEMESTRAL		MITAD DEL PERÍODO
EVALUADOR _____	CARGO _____	
EVALUADO _____	CARGO _____	
INSTRUCCIONES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenga lista la forma 1 de este instrumento. Allí encontrará los objetivos concertados al comienzo del período. 2. Haga una valoración del avance hacia el logro de los objetivos concertados. 3. Identifique las limitaciones técnicas y/o administrativas para el logro de los objetivos. 4. De ser necesario, replantee, modifique o ajuste alguno de los objetivos y anótelos en la forma 1, en la sección “Modificación a los objetivos concertados”. 5. Señale los aspectos que se deban mejorar, e indique los factores en los que el evaluado esté más débil. Consulte los factores que se encuentran al respaldo. 6. Señale los factores y aspectos en los que el evaluado sobresale. 		
LOGRO DE OBJETIVOS _____ _____ _____		
EVALUACIÓN DE MITAD DE PERÍODO Y SEGUIMIENTO DE LOS OBJETIVOS LIMITACIONES TÉCNICAS Y/O ADMINISTRATIVAS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS		
Productividad	FACTORES Y ASPECTOS QUE SE DEBEN MEJORAR	

	FACTORES EN LOS QUE SOBRESALE EL EVALUADO
	LIMITACIONES TÉCNICAS Y/O ADMINISTRATIVAS EN LOGRO
Conducta Laboral	
	FACTORES Y ASPECTOS QUE SE DEBEN MEJORAR
	FACTORES EN LOS QUE SOBRESALE EL EVALUADO
	Fecha de diligenciamiento_____
	Firma del evaluador_____ Firma del evaluado_____
	FACTORES DE DESEMPEÑO
	ÁREA DE PRODUCTIVIDAD
<p>UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.</p> <p>CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.</p> <p>OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación establecida de forma previa.</p>	

RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y se asumen las consecuencias que se derivan de su trabajo.

CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.

ÁREA DE CONDUCTA LABORAL

COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores y propicia un ambiente laboral de cordialidad y respeto.

INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.

CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.

COLABORACIÓN: Cooperación con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.

ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.

		GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE CAJA Formulario A-3		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	
INFORMACIÓN GENERAL					
Evaluado	Nombres:		Apellidos:		
	Dependencia				
	Cargo:				
Evaluador	Nombres:		Apellidos:		
	Cargo:				
CLASE DE EVALUACIÓN					
EVALUACIÓN PARCIAL			CALIFICACIÓN DEFINITIVA		
Cambio de empleo _____			Anual _____		
Cambio de jefe _____			Período de Prueba _____		
			Orden del Jefe del Organismo _____		

INTRUCCIONES

Al Tener en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:

- a. Lea de forma detenida la definición de cada indicador.
- b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado.
- c. Escriba en la casilla puntos, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.
- d. Suma los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado al obtenido en la valoración del logro de los objetivos concertados, de acuerdo a los pesos porcentuales señalados, para así determinar la calificación de servicios.

GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:

POR ENCIMA: Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera los patrones y niveles establecidos.

ADECUADO: Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

POR DEBAJO: Durante el período el indicador se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY POR DEBAJO: Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño, se tienen en cuenta los siguientes grados SOBRESALIENTE: de 884 a 1000 puntos SUPERIOR: de 767 a 883 ADECUADO: de 650 a 766 INSATISFACTORIO: de 100 a 649 puntos.

PERÍODO EVALUADO Desde Día_____ Mes_____ Año_____ Hasta Día_____ Mes_____ Año_____

FACTORES DE DESEMPEÑO						
ÁREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN				PUNTOS
		M.UY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	
Productividad	UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.	14 - 51	52 - 90	91 - 115	116 - 140	
	CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.	12 - 44	45 - 77	78 - 98	99 - 120	
	OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación establecida con anterioridad.	10 - 36	37 - 64	65 - 82	83 - 100	
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asume las consecuencias que se derivan de su trabajo.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
	CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
	Subtotal					

ÁREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN				PUNTOS
		M.UY POR DEBAJO	POR DEBAJO	ADECUADO	POR ENCIMA	
Conducta Laboral	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	8 -29	30 - 51	52 - 65	66 – 80	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores y propicia un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	8 -29	30 - 51	52 - 65	66 – 80	
	INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	8 -29	30 - 51	52 - 65	66 – 80	
	CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades	6 - 21	22 - 38	39 - 49	50 – 60	
	COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.	6 - 21	22 - 38	39 - 49	50 – 60	
	ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.	4 - 14	15 - 25	26 - 32	33 - 40	
	Subtotal					
PUNTAJE TOTAL						

CALIFICACIONES Y SERVICIOS				
a. EVALUACIÓN DE LOGRO DE OBJETIVOS (Formato 1)			X 65%	
b. EVALUACIÓN DE FACTORES DE DESEMPEÑO (Formato 3)				
CALIFICACIÓN (a + b) =		Satisfactoria		Insatisfactoria

NOTA: Debe anexarse esta evaluación el formato 1 de concertación de objetivos evaluados.

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO	
PUNTOS FUERTES	
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
PUNTOS DÉBILES	

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

Firma del evaluador _____ Ciudad y fecha _____

El resultado de la evaluación por cambio de jefe inmediato o de empleo, será comunicado al empleado.

Descripción de Puesto

Departamento de Operaciones de Caja

Formulario A - 4

<p>IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN</p> <p>Título del Puesto:</p> <p>Dirección:</p> <p>Departamento:</p> <p>Sector:</p>	<p>DIMENSIONES</p> <p>Generales</p> <p>Personal a su cargo :</p> <p>Específicas</p>								
<p>MISIÓN DE LA FUNCIÓN</p>	<p>ORGANIGRAMA</p>  <table border="1" data-bbox="808 1310 1455 1799"><thead><tr><th data-bbox="808 1310 1127 1575">Título de las funciones subordinadas indirectas</th><th data-bbox="1131 1310 1455 1575">Título de las funciones de sus colaboradores directos</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="808 1581 1127 1667"></td><td data-bbox="1131 1581 1455 1667"></td></tr><tr><td data-bbox="808 1673 1127 1738"></td><td data-bbox="1131 1673 1455 1738"></td></tr><tr><td data-bbox="808 1745 1127 1799"></td><td data-bbox="1131 1745 1455 1799"></td></tr></tbody></table>	Título de las funciones subordinadas indirectas	Título de las funciones de sus colaboradores directos						
Título de las funciones subordinadas indirectas	Título de las funciones de sus colaboradores directos								

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

RESPONSABILIDADES COMUNES

HABILIDADES TÉCNICAS

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

PERFIL

Carrera Base		Experiencia	
Conocimientos Técnicos		Descripción de las actividades de su puesto	
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	NIVEL REQUERIDO		
Trabajo en Equipo			
Foco en el cliente			
Aprendizaje y conocimiento compartido			
Iniciativa			
Creatividad e Innovación			
Orientación para procesos y resultados			

Anexo No. 4

Documentación de procesos Departamento de Operaciones de Caja de Gestión del conocimiento Formulario A-5	
Fecha:	Hora:
Nombre del proceso:	
Objetivo	Alcance
Nombre del dueño del proceso	
Definición del proceso:	
Aspectos que considera se pueden mejorar:	
Como se pueden mejorar esos aspectos del proceso:	
Firma del asesor	Firma del responsable