

**PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIO CIVIL**



**ÁREA DE DESARROLLO ESTRATEGICO  
Unidad de Investigación y Desarrollo – UNIDE**

**INFORME ADE-UNIDE-008-2015**

**FUNDAMENTOS TEORICOS PARA LA CREACION DE UNA PROPUESTA  
ESTRUCTURAL PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DEL  
CONOCIMIENTO EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS  
PARA EL REGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

**San José, Costa Rica**

**Noviembre 5, 2015**

## Ficha de Créditos

Diseño teórico metodológico a cargo de:  
MDO. María Antonieta Chavarría Fernández

Trabajo de campo, análisis e interpretación de información  
y redacción de informe final a cargo de:  
MDO. María Antonieta Chavarría Fernández  
Lic. Bernal Robles Robles

**FUNDAMENTOS TEORICOS PARA LA CREACION DE UNA PROPUESTA  
ESTRUCTURAL PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION DEL  
CONOCIMIENTO EN LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL  
REGIMEN DE SERVICIO CIVIL**

Procesamiento de información:  
Revisión, asesoría y apoyo técnico:  
Lic. Bernal Robles Robles  
Ing. Marvin Quesada Núñez –UNIDE

Aprobación final:  
Lic. Bernal Robles Robles  
Coordinador Unidad de Investigación y Desarrollo  
Mba. Olman Luis Jiménez Corrales  
Director Área de Desarrollo Estratégico

Impresión y encuadernación  
Unidad de Servicios Generales

Diseño gráfico y maquetación  
Lic. Juan Pablo Barrientos Jiménez

Dirección General de Servicio Civil - San José, Costa Rica

## Glosario de Abreviaturas

ADE	Desarrollo Estratégico
CI	Capital Intelectual
CICAP	Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública
CIDSECI	Centro de Información Documental
DGSC	Dirección General de Servicio Civil
GC	Gestión del Conocimiento
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública
OGEREH	Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos
RSC	Régimen de Servicio Civil
UNIDE	Unidad de Investigación y Desarrollo

## Tabla de contenido

Ficha de Créditos.....	2
Glosario de Abreviaturas.....	3
Tabla de contenido.....	4
Prólogo .....	7
CAPITULO I .....	8
INTRODUCCION .....	8
ANTECEDENTES .....	10
JUSTIFICACION .....	14
DEFINICION DEL PROBLEMA .....	19
HIPOTESIS.....	20
Hipótesis Nula: .....	20
Hipótesis Alternativa: .....	20
OBJETIVOS .....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos Específicos.....	21
CAPITULO II .....	22
MARCO TEORICO.....	22
INICIOS DEL CONOCIMIENTO .....	22
CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	23
DIFERENCIA ENTRE UNA ECONOMÍA BASADA EN LA INFORMACIÓN y UNA SOCIEDAD BASADA EN EL CONOCIMIENTO .....	26
DIFERENCIA ENTRE DATO, INFORMACIÓN y CONOCIMIENTO .....	26
TIPOS DE CONOCIMIENTO .....	30
EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	31
CAPITAL INTELECTUAL.....	32
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	36
Objetivo de la GC.....	40
DIFERENCIA ENTRE CI y GC.....	42

EL MAPA DEL CONOCIMIENTO .....	43
CÓMO ADQUIRIR CONOCIMIENTO .....	44
MODELOS DE CLASIFICACIÓN Y MEDICIÓN DEL CI .....	44
Modelo Balanced Business Scorecard.....	44
Modelo West Ontario University .....	45
Modelo de Technology Broker .....	46
Modelo Navigator de Skandia .....	47
Modelo Capital Intelectual.....	49
Modelo Intellectual Assets Monitor.....	50
MODELOS DE CLASIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LA GC.....	51
El Modelo “Proceso de Creación del Conocimiento” .....	51
El Modelo de KPMG Consulting .....	53
Artur Andersen.....	54
EL CICLO DEL CONOCIMIENTO .....	55
EL USO DE EQUIPOS DE TRABAJO (ET) COMO UN INSTRUMENTO PARA EL CONOCIMIENTO .	57
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA GC.....	57
HERRAMIENTAS PARA EL APOYO DE PRODUCCIÓN, ALMACENAJE/ACTUALIZACIÓN y CIRCULACIÓN/UTILIZACIÓN de GC.....	60
FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GC .....	62
ALGUNAS PRÁCTICAS DE GC .....	65
British Petroleum .....	65
El Banco Mundial.....	66
CAPITULO III .....	67
ELEMENTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION.....	67
Tema.....	67
Objeto de Estudio.....	67
Enfoque metodológico.....	67
Enfoque epistemológico .....	68
Tipo de investigación .....	68
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
ACERCA DEL INSTRUMENTO Y SU APLICACIÓN .....	70
Instrumento .....	70

Procedimiento de Recolección de la Información .....	71
Procesamiento de la Información .....	71
Población.....	71
Unidad de Observación .....	72
Variable de Estudio del instrumento aplicado .....	72
Operacionalización de las Variables.....	73
a) Identificación y Localización del Conocimiento .....	73
b) Creación del Conocimiento .....	73
c) Almacenamiento del Conocimiento .....	74
d) Transferencia del Conocimiento .....	75
e) Aplicación del Conocimiento.....	75
f) Protección o Preservación del Conocimiento.....	76
Preparación del Cuestionario .....	78
CAPITULO IV .....	79
PRESENTACION DE RESULTADOS y ANALISIS.....	79
Comentarios incluidos en los cuestionarios.....	86
Análisis general de la información obtenida:.....	88
CAPITULO V .....	90
CONCLUSIONES .....	90
RECOMENDACIONES .....	93
CITAS BIBLIOGRAFIAS.....	96

## Prólogo

Cuando una persona ingresa a laborar a una institución estatal, con el correr del tiempo logra acopiar un gran cúmulo de conocimientos tanto a nivel profesional como institucional. En la actualidad, mucho de ese conocimiento se logra recopilar de alguna forma por medio de herramientas tecnológicas así como de manera física, a veces de modo profesional o bien, más empíricamente. Sin embargo, estas técnicas de respaldo, son solo la punta del iceberg, se debería no solo archivar, sino también lograr que de esa información se abstraiga el conocimiento de cada una de las personas que laboran en una institución, de tal forma que ese conocimiento no se pierda.

Pero, ¿cómo lograrlo?, es la gran pregunta, por ello, se pretende establecer las bases para que las instituciones del RSC a través de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH), establezcan los mecanismos necesarios para que ese conocimiento que se va creando a través del tiempo pueda crearse, mantenerse, preservarse y actualizarse al punto que sobrepase a cada persona en el tiempo, a través de un Modelo de Gestión del Conocimiento (GC).

# CAPITULO I

## **INTRODUCCION**

A lo largo del tiempo los diferentes modelos de pensamiento han ido evolucionando, la humanidad como tal ha modificado, de acuerdo a sus necesidades, el entorno en que vive; así en un momento dado la prioridad era prácticamente la supervivencia, donde la tenencia de la tierra, animales y otros recursos, se constituyeron en el gran capital para intercambiar y poder obtener otros bienes. Posteriormente se da la inclusión de la invención de la máquina, con lo que aparece la era industrial y aquí se genera otro momento importante en la historia de la humanidad, ya que el conocimiento se convierte en una pieza fundamental para empezar a especializarse, explorando nuevos mundos con los cuales avanza a pasos agigantados en un nuevo horizonte que le espera para ser descubierto y para acceder a éste la llave es el conocimiento, es ahí que adquiere conciencia de que es capaz de pensar, crear y transformar su entorno. Más adelante llegaría la era de la tecnología, con la que se facilitan aún más las cosas, logrando entrar a un mundo superior e incluso hasta mágico al que puede acceder con la llave de la internet logrando así romper con las fronteras y así avanzar a pasos de gigante en el camino del conocimiento.

De esta manera se puede simplificar, no por ello menospreciar, cómo los intereses han ido cambiando, en principio la tierra era lo prioritario y con el correr del tiempo se ha ido desplazando el valor de la economía en general a otros bienes y aspectos que incluso van más allá de lo tangible, de lo visible. Es así como surge tanto la importancia como la preocupación por lo que se puede conocer y con ello la inquietud de qué hacer con ese conocimiento, más allá de simplemente almacenar de alguna manera lo que se hace y cómo se hace en una organización, surgiendo la preocupación de cómo no perder en las organizaciones lo que las personas han aprendido por años cuando deben desvincularse de la misma por alguna razón, llevándose consigo ese bagaje de conocimiento tanto personal como de la organización en que trabaja.



De ahí que se da el interés por establecer un Modelo de Gestión del Conocimiento (GC), con el cual se pretendería que el conocimiento de cada área y de cada persona se pueda adquirir, compartir, almacenar y divulgar de la mejor forma en cada organización, haciendo así un mejor y mayor uso de éste, por lo que se hará un repaso de algunos modelos establecidos para la GC, no sin antes revisar los principales conceptos relacionados con el conocimiento, tales como Capital Intelectual (CI), Mapa del Conocimiento, entre otros, como formas de hacer GC dentro de una organización.

Sumado a ello se darán los resultados que se logren obtener de la aplicación de una encuesta que se destinó a una muestra de jefes de recursos humanos, así como a los encargados de capacitación a nivel del Régimen de Servicio Civil (RSC) para la obtención de un diagnóstico sobre GC que se realizó a nivel de las instituciones que conforman el RSC, ello establecerá las bases para iniciar en una segunda etapa de esta investigación, un Modelo de GC para el RSC.

## **ANTECEDENTES**

En la Dirección General de Servicio Civil, (DGSC) se carece de un modelo de GC establecido para toda la organización así como de alguna propuesta de modelo que se aplique para las instituciones pertenecientes al Régimen de Servicio Civil (RSC), sin embargo, a nivel de la DGSC el tema ha surgido como un aspecto a valorar e incluso aplicar desde dos posiciones a saber:

La primera y no precisamente por orden de tiempo, pero es sin duda la que refleja el intento más reciente que existe por crear un modelo de GC en la DGSC se indica dentro de las acciones estratégicas incluidas en el Plan Estratégico 2011-2014 de esta Dirección General, en el cual se incluyó en las Acciones o Proyectos Estratégicos por Evaluar lo siguiente: Desarrollar e implementar un Sistema para la Gestión del Conocimiento en el RSC. Es así como se evidencia desde ese momento el interés que se planteó para la investigación de este tema incluso no con miras al RSC.

En principio se propusieron 23 acciones o proyectos estratégicos por evaluar dentro del Plan Estratégico 2011-2014 en el Área de Desarrollo Estratégico (ADE), a los cuales se les asignaba dentro de la categorización de Estratégico u Operativo, además de darle una puntuación de prioridad de 1, 2 ó 3. En esta primera propuesta es que se incluye el proyecto de GC, sin embargo la metodología establecía que se haría una revisión posterior para designar los proyectos que la DGSC asumiría por una situación de presupuesto y recursos, además de un compromiso previo que se debía responder ante MIDEPLAN y Presupuesto Nacional. De esta manera se estableció que quedarían 7 proyectos entre los cuales no se incluyó el de GC, ya que no alcanzó las necesidades de prioridad que se asignó a los demás.

Es así como el proyecto de GC no pasó a más en el Plan Estratégico 2011-2014, por lo que solamente ha quedado como una inquietud que se planteó a partir de dicho plan, sin pasar al hecho o conformación de una planificación real y concreta para aplicar GC en toda la organización y mucho menos a nivel del RSC.

La segunda, en orden de tiempo la premisa, aunque no se refiere precisamente a GC como la anterior, sin embargo representa un gran avance en la práctica sobre este tema ya que se trata de la existencia en la DGSC, de una Unidad de Información que alberga su “Repositorio Documental Institucional Virtual” especializado en empleo público denominada como Centro de Información Documental (CIDSECI).

El CIDSECI nace primero como un mandato gubernamental donde se tenían que hacer Archivos Centrales en toda la Administración Pública, según la ley 7202, del Sistema Nacional de Archivos, del 24 de octubre de 1990, por lo que mediante la Resolución DG-100-99 del 08 de julio de 1999, se emite el Manual de Normas de Organización y Servicio del Archivo Central de la Dirección General de Servicio Civil.

Es así como se conforma la Unidad de Información especializada en empleo público dentro de la Dirección General del Servicio Civil, la cual integra los servicios de Biblioteca y Archivo Central con el fin de salvaguardar su patrimonio documental e impulsar una efectiva gestión del conocimiento, mediante el uso de modernas tecnologías de la información, de acuerdo a las necesidades reales de la DGSC, sin embargo hace falta una mayor integración de todas las áreas para que realmente se genere y active una verdadera GC.

Independiente a estas dos posiciones no se ha considerado más allá el tema de GC por lo que en Setiembre de 2014 se decide retomarlo con mayor peso, iniciando una investigación en torno a este tema, la cual en sus inicios surge asociada al tema de desvinculación.

Por lo anterior, es que se hacen los contactos necesarios para realizar varias visitas con el fin de recopilar información sobre la situación nacional respecto a este tema, encontrando lo siguiente:

- 1- Se sostiene una reunión con el director de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, con el objetivo de saber qué se ha investigado en torno a este tema y si al menos está incluido en el programa de materias de la carrera, al respecto indican que no tienen ninguna investigación directamente del tema y que sí se

ha incluido en el módulo X a nivel de licenciatura en dos de los temas a estudiar, ello solo en dos clases cada uno, el primer tema con el nombre de Epistemología del Conocimiento y Teorías del Aprendizaje y el otro tema Gestión del Conocimiento, independiente a estas cuatro clases no se desarrolla más, dicha inclusión en el programa de la carrera de administración pública se imparte desde el año 2010. Relevante de esta reunión es el hecho de recibir el ofrecimiento de parte del Director de la Escuela de Administración Pública de colaborar en la investigación para trabajarla de manera conjunta ya que el tema le resulta de gran interés e importancia para la escuela, por lo que se puede inscribir como una investigación de la Escuela de Administración Pública en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica. La Dirección del ADE prioriza la posibilidad de que la investigación sea preparada solo por la Unidad de Investigación y Desarrollo (UNIDE) para su fortalecimiento y posicionamiento, por lo que se descarta dicha oferta.

- 2- Se mantiene una reunión con el Coordinador del Programa de Investigación e Innovación del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), igualmente para conocer la posición del centro con respecto a este tema así como el avance que han tenido acerca de éste. Al respecto indica que no han realizado una investigación formal, sin embargo sí están muy interesados en el tema y han fomentado la cultura de compartir el conocimiento que adquieren así como informar de las actividades que están realizando a lo interno para mantenerse actualizados de las diferentes diligencias en que están inmersos, casualmente por considerar el tema de gran interés, ofrece en nombre de la Directora de dicho centro su disposición para colaborar en la investigación y hacerla conjuntamente, ya que es un tema de gran interés para el CICAP. Dicho ofrecimiento se descartó, por las mismas razones mencionadas en el punto anterior.
- 3- Se contacta al Director de Ingeniería del Software de la Universidad Latina con el fin de comentar acerca de GC, aclara ampliamente desde la óptica de la tecnología y sistemas de información lo que implica y abarca la GC, incluso ofrecen la opción de asumir como un proyecto de tesis de sus estudiantes de licenciatura para implementar por

etapas en la DGSC, situación que no es compartida por el Coordinador de la UNIDE quien se inclina más a asociarse con instituciones que aporten investigadores con experiencia o bien, desarrollar la investigación en forma independiente.

- 4- Se contacta a la Jefe de Formación y Desarrollo de la División de Operaciones y Capital Humano del Banco de Costa Rica, para averiguar si en esa institución pública del sistema bancario tienen algún programa o modelo de GC, al respecto indica que poseen una universidad corporativa donde se dan programas virtuales que permiten aprender de normativa general y otros temas, esta universidad está vinculada al programa de inducción y capacitación por lo que se ha logrado crear una cultura de aprendizaje y actualización continua. Además, poseen un bloque común sobre temas muy generales del banco, otro que es por puesto y por división y, uno adicional que es transversal el cual es más para herramientas que ayudan a las competencias gerenciales, sin embargo, no poseen un plan de desvinculación que anticipe el traspaso del conocimiento previo a este hecho, ya que con la ejecución de todas estas actividades, logran mantener, actualizar y almacenar el conocimiento dentro de la organización.
  
- 5- Se consulta en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), ya que brindan en su abanico de maestrías una en Gestión del Conocimiento e Investigación en Políticas Públicas, brindando como contacto al Dr. Eugenio Ramírez Amador, miembro de la Red Latinoamericana de Profesionales del Conocimiento y Consultor en Gerencia y Gestión del Conocimiento, así como profesor del ICAP, el cual brinda una serie de recomendaciones de acuerdo a su experiencia, entre lo que destaca que en GC debe combinarse con innovación y ésta no es propia del sector público, sin embargo, no es imposible, cada jefe es el gestor del conocimiento de su propia área, por ello se le debe capacitar.

Posteriormente a estas visitas y la revisión bibliográfica iniciada, se da un viraje en torno al tema, por lo que el Coordinador de la UNIDE lo enrumba hacia GC, propuesta que se le expone en Diciembre de 2014 al Director de ADE, el cual da su anuencia para que la investigación se ubique bajo el tema de GC, momento en que también decide que sea realizada únicamente por UNIDE.

## **JUSTIFICACION**

Cuando una persona ingresa a laborar a una institución del Estado, con el pasar del tiempo, en muchos casos años, incluso hasta jubilarse, se prepara de manera formal y empírica, a lo cual se debe sumar su experiencia práctica para realizar de mejor manera su trabajo; durante ese tiempo logra acopiar un gran cúmulo de conocimientos tanto a nivel profesional como institucional en lo que respecta a procedimientos, trámites, normas y actividades relacionadas con el quehacer diario de sus funciones.

Mucho de ese conocimiento se logra recopilar de alguna manera a través de herramientas de informática que con el uso de la tecnología hacen mucho más fácil que se apliquen para tal fin. También se han establecido mecanismos a través del respaldo de documentos en físico, los cuales presentan el gran inconveniente del cuidado que se debe dar para su manipulación y mantenimiento en buen estado.

Para contribuir al logro de lo anterior, se debe de agregar el hecho de que se requiere de personal técnico especializado para que independiente a la forma de respaldo de documentos (vía electrónica o de manera física), se realice de la mejor forma, lo cual implica un costo necesario de realizar para invertir en el proceso que se establezca.

Sin embargo, estas técnicas de respaldo, son solo la punta del iceberg con respecto a lo que se debe hacer para que no solo se archive determinada información de lo que cada persona puede saber en torno a lo que requiere para hacer su trabajo. Se debería no solo archivar, sino también lograr que de esa información se abstraiga el conocimiento de cada una de las personas que laboran en la organización y se coloque a disposición de la organización, de tal forma que ese conocimiento no se pierda y por el contrario permanezca en el tiempo.

Pero, ¿cómo lograrlo?, es la gran pregunta, por ello, se pretende con esta investigación establecer las bases para que las instituciones del RSC a través de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH), establezcan los mecanismos necesarios para que ese conocimiento que se va creando a través del tiempo pueda crearse,

mantenerse, preservarse y actualizarse con el correr de los años; al punto que sobrepase a cada persona en el tiempo, siendo para ello el mejor respaldo el uso de tecnologías de informática.

De esta forma se pretendería establecer la manera para que las OGEREH respalden el conocimiento de lo que se hace hoy para que no se pierda, por el contrario que se convierta en un valor agregado para beneficio de cada persona y de la institución.

Lo anterior se complementará a partir de lo mencionado en el artículo 132 del RESC acerca de las funciones específicas de las OGEREH, con las cuales se pretende que en éstas se propicien a partir de procesos de investigación, los cambios necesarios de acuerdo a las necesidades del entorno y de la organización, así como de las herramientas que el mercado ofrezca tanto teóricas como prácticas para lograr satisfacerlos, tal es el caso de establecer los pilares de un modelo de Gestión del Conocimiento, algunos de los incisos del artículo citado que son de interés destacar y que se mencionan a continuación:

a) Efectuar permanentemente una lectura del ambiente financiero, estratégico, tecnológico, legal y político en el que se desenvuelve su institución, de modo que les permita promover rápidamente las transformaciones y cambios requeridos, mediante procesos de investigación activa y permanente que han de seguir, lineamientos determinados por la instancia competente de la Dirección General de Servicio Civil, de acuerdo con los requerimientos generales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil o particulares de su organización, y consecuentemente ejercer el liderazgo en el desarrollo y actualización de la Gestión de Recursos Humanos, alineada a la estrategia de sus organizaciones y acorde con los avances técnicos, científicos y tecnológicos prevalecientes.

e) Suministrar la información que les solicite la Dirección General de Servicio Civil, o cualquiera de sus dependencias, referente a las actividades que se desarrollan.

f) Ejecutar la provisión del Empleo Público, específica de ingreso al Régimen de Servicio Civil, requerida por los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, mediante concursos internos y externos, preparación de las tablas de reemplazo o sucesión, conforme lo establece la normativa vigente, así como la planificación que debe realizarse en este campo, en coordinación con la instancia competente de la Dirección General de Servicio Civil, considerando además las reservas presupuestarias requeridas. (Págs. 139-140).

Dichas funciones son de esperar que sean asumidas por cada OGEREH emprendiendo un procedimiento para cada situación, los cuales a través de la práctica de Gestión del Conocimiento, obtendrían que lo que se haga en cada uno de ellos se pueda almacenar, administrar, compartir y utilizar para uso de quien lo requiera dentro y fuera de la institución.

Por otro lado se indica en el artículo 135 en lo referente a la Gestión del Empleo lo siguiente:

Gestión del Empleo. Actividades Generales. Este proceso tiene, acorde con su naturaleza, la función de dirigir el conjunto de políticas y prácticas orientadas a gestionar los asuntos adecuados mediante los cuales las personas logran ingresar a la organización, continúan en permanente movimiento para finalmente salir de ella. Así se distinguen en este componente atribuciones relacionadas con la planificación, el reclutamiento, selección, recepción, socialización o inducción, período de prueba, movilidad o promoción incluida la funcional (variación de tareas) y la geográfica (reubicación), y la desvinculación de personas. (Pág. 142).



Asimismo en su artículo 138 se indica respecto al subproceso Gestión del Desarrollo lo siguiente:

...A este proceso le compete la búsqueda permanente y continua del estímulo al crecimiento profesional de las personas, considerando entre otros aspectos su talento, promoviendo el aprendizaje que se requiera así como la definición de los itinerarios de carrera interna institucional que permitan interrelacionar los diversos perfiles, expectativas y preferencias individuales con los requerimientos y necesidades prioritarias y estratégicas de la organización. Asimismo busca influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, con el propósito de lograr su alineación con las prioridades de la organización, además de estimular el desempeño sostenible en términos de la contribución que aportan los colaboradores a la consecución de los objetivos organizativos. En este sentido el componente de interés se constituye por la generación y construcción de políticas de promoción y carrera, además de formación y capacitación que aseguren el aprendizaje individual y colectivo en procura del mantenimiento y evolución de las competencias de los funcionarios que apoyen su progreso profesional, así como el logro del fin organizacional. (Pág. 143).

Con lo mencionado en los puntos anteriores, se delimitan en gran medida las actividades que cada OGEREH debe de asumir en función del desarrollo de cada persona con respecto a los intereses de la institución, a ello está ligada la carrera profesional durante su vida laboral hasta que finalice o se desvincule por alguna razón, por lo que constituye durante dicho tiempo un deber de las OGEREH el velar por dirigir todos sus esfuerzos para lograr explotar al máximo las capacidades de cada persona en beneficio propio y de la institución, sin embargo dicha actividad si no se respalda de alguna manera se constituye en un desperdicio económico sin inversión de ninguna índole, constituyéndose precisamente la gestión del conocimiento en un pilar fundamental para que todas estas actividades estén respaldadas de alguna manera y aprovechase al máximo.

Ahora bien, en este sentido es fundamental que la DGSC al emprender su rol de proveedor y asesor de ayuda técnica en lo mencionado anteriormente, sea acatada por las

diferentes instituciones pertenecientes al RSC, por ello en lo referente a la utilización de Manuales y Normas de Procedimientos por parte de la DGSC, se menciona en el artículo 142 lo que se indica a continuación:

Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos deben utilizar los manuales y normas de procedimientos que les proporcione la Dirección General de Servicio Civil, y su personal debe ajustarse en forma rigurosa a las disposiciones que contengan dichos instrumentos. (Pág. 145).

Asimismo, se debe considerar el hecho de que basado en lo mencionado anteriormente, se manifiesta el interés por parte de la Dirección General en realizar esta investigación para que de esta forma se pueda brindar una guía a las instituciones pertenecientes al Régimen que les permita mantener, conservar y utilizar el conocimiento tácito y explícito de su personal.

## **DEFINICION DEL PROBLEMA**

El conocimiento que adquiere una persona a lo largo de su vida laboral y personal es enorme más cuando se trata de un período de muchos años, dicho conocimiento se combina de manera práctica en el quehacer de sus actividades diarias a nivel laboral, sin embargo, no existe en la actualidad un mecanismo que permita almacenar éste, mantenerlo, usarlo y socializarlo para el bien de las personas y de la institución dentro del proceso de gestión de los recursos humanos de las instituciones pertenecientes al Régimen de Servicio Civil.

Surgen así una serie de interrogantes respecto a ello como: Qué sucede con todo ese conocimiento que logra construir una persona durante tanto tiempo?, ¿Cómo la organización puede hacer para retener ese conocimiento?, y de éstas ha surgido el problema en el marco de la siguiente pregunta:

¿Dentro de los procesos de la gestión de los recursos humanos,  
cuál ha sido la forma en que las Oficinas de Gestión Institucional  
de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil  
retienen su capital intelectual en cada institución?

Se esperarí de esta manera que a través de esta investigación se pueda apoyar a las instituciones pertenecientes al Régimen de Servicio Civil para proveerles de una herramienta que les permita administrar el conocimiento de las personas que laboran en cada una de éstas.

## **HIPOTESIS**

### **Hipótesis Nula:**

A través de la presente investigación acerca de la GC en las instituciones pertenecientes al Régimen de Servicio Civil, se plantea la siguiente hipótesis nula:

*En el RSC no se ha planificado de manera oportuna, organizada y coordinada, un modelo de Gestión del Conocimiento, mediante el cual se pueda gestionar el conocimiento del personal de la organización y de esta manera evitar que en el momento en que se desvincule su conocimiento se pierda.*

### **Hipótesis Alternativa:**

A través de la presente investigación acerca de la GC en las instituciones pertenecientes al Régimen de Servicio Civil, se plantea la siguiente hipótesis alternativa:

*En el RSC se ha planificado de manera oportuna, organizada y coordinada, un modelo de Gestión del Conocimiento, mediante el cual se pueda gestionar el conocimiento del personal de la organización y de esta manera evitar que en el momento en que se desvincule su conocimiento se pierda.*

# **OBJETIVOS**

## **Objetivo General**

Analizar diversos fundamentos teóricos sobre Gestión del Conocimiento para la elaboración de una propuesta estructural de un modelo de Gestión del Conocimiento en el RSC que coadyuve a las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos en la retención del Capital Intelectual en todos sus procesos y el de sus organizaciones.

## **Objetivos Específicos**

- 1- Describir la conceptualización de gestión del conocimiento desde algunos de los diferentes modelos existentes de forma que permita el abordaje, comprensión y análisis de la construcción del Modelo de Gestión del Conocimiento para el RSC.
- 2- Diagnosticar el estado de la Gestión del Conocimiento en el Régimen de Servicio Civil para la aplicación de gestión del conocimiento en los procesos del capítulo XII del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.
- 3- Elaborar una propuesta para el diseño de un Modelo de GC para el Régimen de Servicio Civil, de manera que integre los componentes estructurales básicos que permitan la Identificación, Creación, Actualización, Almacenamiento, Transferencia, Aplicación y Protección o Preservación del Conocimiento.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### INICIOS DEL CONOCIMIENTO

A lo largo de la historia, se han dado distintas posiciones con respecto a lo que es el conocimiento, teniendo en el camino diferentes visiones las cuales de una manera u otra coinciden en la adquisición de algo nuevo, diferente, que se puede acumular e incrementar con el tiempo. Es así que se presenta una visión sucinta de algunas ideas sobre cómo se ha interpretado el pensamiento y conocimiento en el transcurrir de la vida del ser humano para lograr conformar un concepto más amplio y general acerca del conocimiento.

De acuerdo a Ramírez (2009), la incógnita del inicio del conocimiento humano desafía nuestro nivel actual de entender; pero, indudablemente algo en lo que se concuerda es que ese camino tiene etapas progresivas de acumulación de experiencias y formulación de explicaciones, inicialmente simples, mas conforme el hombre se ubica existencialmente en su circunstancia y entabla contacto con la realidad objetiva necesariamente trata de entenderla y, ora por observación, ora por experiencia, logra alguna explicación incipiente a lo que le rodea.

En este primer eslabón del desarrollo del conocimiento, el hombre atribuye todo lo inexplicable para ese su primitivo conocer a uno o varios seres presentes más allá de lo natural y por tanto ausentes del mundo tangible. Así, crea a las deidades seres dotados de tal poder que, aparte de explicar, manejar y sustentar cada acto o suceso cotidiano, adoptan indistintamente forma humana o divina y pueden aún confundirse entre ellos. (Pág. 220).

El mismo autor más adelante hace referencia a diferentes corrientes de pensamiento que también dieron un gran aporte y orientación al conocimiento, dentro de las cuales están:

- ❖ Los griegos durante los años 600 y 200 aC, quienes aparecen con sus escuelas filosóficas tratando de obtener nuevos saberes, logrando con sus hipótesis intuitivas, ser

el núcleo de lo que más tarde se conocería como teorías de las ciencias y artes modernas.

- ❖ Los romanos hacen como gran aporte haber sabido insertar la reflexión pragmática como parte de su cosmovisión y por tanto como forma de obtener conocimiento.
- ❖ Durante los siglos IX y XII surge la escolástica con lo cual las nuevas formas de aprehender se encuentra en conventos, dando así relevancia y con ello, todo el conocimiento viene y va a Él.
- ❖ El renacimiento se da con la liberación de pensamiento durante los siglos XV y XVI, con lo cual se da una forma diferente de mirar el conocimiento, manifestándose en todas las formas del quehacer humano, artes, letras, ciencias, medicina y por supuesto en la búsqueda del conocimiento.
- ❖ Empirismo y racionalismo: Luego del renacimiento, dos posiciones mueven la filosofía: empirismo y racionalismo. El primero se caracteriza por no admitir otro medio de conocimiento que no sea la experiencia mientras que el segundo considera que la razón es la única facultad humana capaz de alcanzar el conocimiento. (Págs. 220-222).

## **CONCEPTUALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Para una mayor comprensión del conocimiento, se debe revisar desde su dimensión epistemológica y ontológica, para lo cual se enuncia a continuación el aporte que hacen al respecto los autores Peris y Rueda (s.f.), de la siguiente manera:

La dimensión epistemológica se refiere a los tipos de conocimiento, tácito y explícito, que forman el conocimiento de cualquier persona, grupo u organización. El primer tipo de conocimiento se refiere a conocimiento incorporado en las habilidades y la experiencia práctica. La experiencia práctica, como forma concreta de experiencia, está llena de detalles y de formas intuitivas y no conscientes de saber; y esto hace imposible llevar a cabo una estructuración conceptual de la misma suficientemente ordenada, que permita codificar y transmitir los contenidos de la experiencia.

Lo que acabamos de decir, sin embargo, tiene un carácter relativo. En cada caso individual habrá más o menos posibilidad de expresar (codificar y transmitir) una determinada

experiencia, o un determinado conjunto de elementos que forman parte de la experiencia. Y dentro de ese carácter relativo lo que marca una diferencia importante es si la experiencia es estrictamente individual, o si es una experiencia compartida por formas de trabajo en grupo. En este último caso, cuando la experiencia es compartida, este es un elemento fundamental para acabar codificando y explicitando el conocimiento, ya que la interacción entre los miembros del grupo contribuye a que las experiencias se transformen en ideas y conceptos (págs. 142-143).

Es así como se puede puntualizar que desde su propia corriente filosófica, considerando su visión de mundo y su concepción de hombre, con el correr del tiempo se ha pretendido crear una definición del conocimiento y abordarlo de manera específica, según la óptica, vivencias, necesidades y en general el entorno propio del momento histórico en que se ha situado.

A partir de esto se abre un panorama de posibilidades para abordar el conocimiento y de esta forma entender cómo se obtiene, mantiene y usa dentro de una organización. Asimismo se demuestra que el abordaje del conocimiento no es algo reciente, por el contrario ha sido tema de muchos pensadores filósofos que han tratado de conceptualizarlo con el fin de ubicarlo en una posición a la luz de las diferentes teorías y sus diferentes percepciones del sujeto y del objeto.

Por su parte Darío (s.f.) docente de la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, citado por Correa et al. (2008), menciona que: “ha definido cinco lentes para mirar el conocimiento: la lente de los filósofos, con la epistemología relativa a la teoría del conocimiento; la lente de la ciencia, con descubrir la forma de preguntar a la naturaleza para conocerla y entenderla; la lente de la ingeniería, con los ingenieros informáticos a la tarea de diseñar software para la codificación de la información; la lente de la contabilidad, con la determinación del valor del conocimiento como activo intangible de las organizaciones; y la quinta y última lente, la moderna teoría organizacional, con las organizaciones que aprenden.” (pág. 92).



De lo indicado anteriormente cabe resaltar el hecho de que los diferentes autores coinciden de una manera u otra en que el conocimiento es algo propio entre los seres humanos y a pesar de que en la actualidad existen diferentes opciones para almacenarlo, transformarlo y compartirlo, solo el ser humano tiene la capacidad de hacer posible que los datos e información sean rescatados como conocimiento y de esta manera sacar el mejor provecho de éste en su vida tanto a nivel laboral como cotidiana.

Asimismo, se podría inferir que el conocimiento siempre ha estado inherente en la vida del ser humano, abordado en todo momento durante diferentes épocas, en su afán de saber sobre lo que hay en su alrededor y cómo esto le afecta, lo cual se mantiene hasta nuestros días tanto a nivel personal como en las organizaciones en las cuales se ha incluido como un tema de gran relevancia dado que su valor trasciende en el tiempo.

De esta manera se han dado notables cambios en el pensamiento del hombre con respecto a sus intereses y por ende a sus actividades, surgiendo así una nueva sociedad denominada: Sociedad del Conocimiento, expresado así por Argote (2000) citado por Martínez (2011):

A partir del último decenio del siglo veinte se ha venido configurando un nuevo modelo de sociedad que nada tiene que ver con la sociedad industrial nacida en los albores del siglo diecinueve. Se llama la sociedad del conocimiento, y se caracteriza entre otros aspectos, por incorporar cómo uno de los principales componentes de las relaciones de producción al conocimiento organizacional (CO), inclusive más allá de la Tierra (Recursos Naturales), el Capital (Recursos Financieros) y el Trabajo (Recursos Humanos), tradicionales variables de la función de producción. (Pág. 15).

## **DIFERENCIA ENTRE UNA ECONOMÍA BASADA EN LA INFORMACIÓN y UNA SOCIEDAD BASADA EN EL CONOCIMIENTO**

Resulta en este punto necesario diferenciar lo que es una Economía basada en la Información de lo que es una Sociedad basada en el Conocimiento. Dicha diferencia la indican Catalán y Pelufo (2002), quienes la exponen así:

La “Sociedad de la Información”, tiene su eje central en el manejo y difusión de la información y las comunicaciones, más que en la generación de conocimiento. Se organiza sobre la base “del uso generalizado de información a bajo costo, del almacenamiento de datos y de las tecnologías de la transmisión.

En cambio, las “Economías basadas en el Conocimiento y el Aprendizaje” se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo, laboratorios, centros de investigación, las aulas, etc.). Las estrategias de desarrollo a largo plazo visualizan al conocimiento como factor estratégico, por ello la resolución de problemas y las tomas de decisiones se realizan básicamente por medio de operaciones cuyo soporte son:

- ❖ la disponibilidad de la información y conocimiento clave en tiempo real,
- ❖ la capacidad de analizar, clasificar, modelar y relacionar sistémicamente datos e información sobre valores fundamentales para dicha Sociedad,
- ❖ la capacidad de construir futuro de esa sociedad de forma integral y equitativa.

(Págs. 8-9).

## **DIFERENCIA ENTRE DATO, INFORMACIÓN y CONOCIMIENTO**

Ahora bien, es importante aclarar la diferencia que hay entre dato, información y conocimiento, para una mayor y mejor comprensión de lo que implica la GC. De acuerdo a Jesús Armando Rochel, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona Norte de Santander, Colombia se definen como:

**Dato:** Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo poca o ninguna relevancia o propósito.

Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad no proporcionan juicios de valor o interpretaciones, y por lo tanto no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero éstos nunca dirán lo que hacer. Los datos no dicen nada acerca de lo que es importante o no. A pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información.

Un ejemplo de la vida cotidiana sería: Una persona desea comprar un automóvil con cierto presupuesto, dada esta situación obtiene el siguiente dato: un carro.

**Información:** A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito). No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que está organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor en varios sentidos. Hay varios métodos:

- ❖ Contextualizando: sabemos para qué propósito se generaron los datos.
- ❖ Categorizando: conocemos las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- ❖ Calculando: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
- ❖ Corrigiendo: los errores se han eliminado de los datos.
- ❖ Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa.

**Conocimiento:** El conocimiento es el uso de los datos y la información en interrelación con el potencial de habilidades, competencias, intuiciones, y motivaciones de las personas. Por consiguiente, el conocimiento es más relevante para sostener los negocios que el capital, el

trabajo o la tierra. Es esencial para la acción, el rendimiento y la adaptación y provee la capacidad para responder a situaciones nuevas. (Pág. 1).

Este mismo autor citando a David B. Harris presenta una definición que implica los tres conceptos, con lo que se sintetiza y logra concretar de manera más clara así:

El nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los datos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando la información es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia. (Pág. 2).

Por otro lado, Bertone et al. (2013), muestran su opinión con respecto al concepto de dato, información y conocimiento, distinguiéndolos unos de otros; indican así que los datos vienen a ser la unidad mínima de información pero no por ello se deben de considerar como menos importantes o de menor valor. La información vendría a ser un conjunto de datos que ya como tal poseen un significado, importancia, propósito, con esto se convierten en un aspecto importante para la toma de decisiones. Finalmente, el conocimiento sería una mezcla de datos e información que a partir de nuevas experiencias y valores, son de utilidad para la toma de decisiones. (Pág. 1163).

Ahora bien, se podría decir entonces que con la gestión del conocimiento se pretende de alguna manera comprender el conocimiento que se tiene, para luego organizarlo y finalmente administrarlo para el uso de cada persona dentro de la organización así como de la misma, ya que al lograr mediante la administración de éste que se comparta, utilice y mantenga, se abren las posibilidades y opciones para que las personas dentro de la organización puedan acceder a éste y utilizarlo de la mejor manera. En concordancia con lo anterior, Choo (1996) citado por Núñez y Núñez (2005), indica que los expertos en información son aquellos que poseen las capacidades, la capacitación y los conocimientos especializados que permiten organizar los conocimientos en sistemas y

estructuras que facilitan el uso productivo de los recursos de información y de conocimientos. Para organizar los conocimientos, se ocupan de representar los diversos tipos de información organizacional; desarrollar métodos y sistemas para estructurar y acceder a la información; distribuir y enviar información; ampliar la utilidad y el valor de la información; almacenar y recuperar la información; etcétera. Su función más importante es mejorar el acceso a la información y su calidad, de modo que la organización tenga una visión más clara de sí y de su entorno. (Pág. 12).

El mismo autor nuevamente referido, logra concretar y ubicar de manera muy clara quien tiene el conocimiento y de qué tipo dentro de una organización al decir que:

Los expertos en información diseñan y desarrollan productos y servicios de información que promueven el aprendizaje y la comprensión. Preservan la memoria de la organización a fin de asegurar la continuidad y la contextualidad para la acción y la interpretación... Los expertos en tecnología de la información son los miembros de la organización que poseen los conocimientos necesarios para crear la infraestructura de información en la organización... La fuente más valiosa de información en las organizaciones es la propia gente, que debería participar activamente en una red de recolección y de acceso a la información que abarque la totalidad de la organización. (Pág. 13).

Se podría decir que si bien es cierto que acceder a esa información es fundamental, lo es más el hecho que se pueda lograr transformar esa información que existe en cada persona dentro de la organización para que sea del bien y uso común dentro de ésta. Una forma de ilustrar lo anterior para su mayor comprensión sería: cada dato se puede decir que al relacionarlo con determinado tema se convierte en información de éste, ahora bien si esta información se ubica bajo determinado argumento, dentro de un contexto, bajo ciertos lineamientos y directrices dentro de la organización, se transforma en conocimiento.

## TIPOS DE CONOCIMIENTO

Catalán et al. (2002), exponen en su investigación una clasificación del conocimiento en la GC la cual se indica a continuación:

**El conocimiento tácito** es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por:

- ❖ Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc..
- ❖ Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.).
- ❖ Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

**El conocimiento explícito** se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. también se lo denomina explícito. Se puede transmitir más fácilmente que el anterior.

En base al stock existente entre estos dos tipos de conocimiento se evalúa la capacidad de una persona o un grupo en generar nuevo conocimiento.

Para la Gestión del Conocimiento la dimensión tácita del Conocimiento es una parte del conocimiento personal y organizacional, se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación. Es lo que permite que alguien pueda:

- ❖ Predecir si algo va o no a funcionar.
- ❖ Visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito.
- ❖ Un cierto orden de relación nueva entre datos.

- ❖ Generar ideas a partir de una situación nueva.
- ❖ El caso de los inventores, los emprendedores, los visionarios, o las personas que sobresalen del resto, lo que las diferencia es su conocimiento tácito. (Pág. 22).

Mencionan además las autoras que existe el conocimiento individual el cual correspondería a lo que sabe una persona, con lo cual puede hacer determinada actividad, además está el conocimiento organizacional, el cual vendría a ser la suma de los elementos dentro de una organización que dirán cómo hacer las cosas.

## **EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a varios autores citados por Garzón et al.(2008), el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad. (Pág. 204)

Para otros autores como Catalán et al. (2002), el aprendizaje organizacional lo retoman desde dos puntos de vista: individual y organizacional. Desde el primero consideran que es un proceso de cambio a nivel cognitivo que va a estar conformado por conocimientos, habilidades y actitudes, de esta forma podrá mejorar quien aprenda con el conocimiento aprendido. En cuanto al segundo, consiste en adquirir y poder utilizar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes, de esta manera se logra hacer un compendio de y aplicarlo en la resolución de actividades dentro de la organización. (Pág. 26).

Es así como para apropiarse de determinado conocimiento se tiene entonces que aprender, mediante este aprendizaje la persona es capaz de generar y aumentar un conocimiento nuevo que le permitirá poner en práctica en sus actividades diarias dentro de la organización, haciendo además una combinación de datos e información.

Catalán et al. (2002) mencionan que esa generación de conocimiento se realiza mediante ciertas operaciones, entre las que destacan:

- ❖ La comparación de datos e información nuevos con las categorías almacenadas.
- ❖ La identificación de consecuencias por medio de tramos basados en la inducción y la deducción (dependiendo del caso).
- ❖ La nueva conectividad que se le ha dado a los datos y a la información.
- ❖ Las diversas conexiones que se visualizan entre este nuevo conocimiento estructurado y los que se encuentran en nuestro marco de referencia.
- ❖ La opinión que nos dan otros u otras sobre los datos y la información que se maneja. La velocidad en que se realicen este tipo de operaciones determina la eficiencia de un sistema en responder a las demandas del medio. (Pág. 25).

## **CAPITAL INTELECTUAL**

Se indica en lo expuesto en la web de Celebrity Speakers Associates que Leif Edvinsson, pionero en el concepto de Capital Intelectual (CI) quien aborda desafíos de maximizar el capital de las empresas, pone en relieve durante sus presentaciones las propiedades de Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento, la forma de medirlo y de gestionarlo de forma activa, a partir de la educación, investigación, desarrollo, informática y software. (Pág. 1).

Precisamente éste es uno de los precursores de este tema a nivel de las organizaciones, considerando que el CI constituye el valor que no se ve pero que toda organización posee y puede ser en muchos casos superior al tangible.

Para entender mejor lo que es el (CI), se iniciará con algunas metáforas a manera de ejemplo que permitirán iniciar con el tema de CI de manera muy gráfica pero muy clara.

Edvinsson et al. (2003), indica que “el valor de Intel o de Microsoft no está en ladrillos y mortero, ni siquiera en sus existencias, sino en otros activos que son intangibles: su capital intelectual.” (Pág. 17).



Con este breve ejemplo se puede brindar una idea de lo que constituye el CI para una empresa y el valor e importancia que se le debe dar, ya que en muchos casos éste se ha creado en un peso superior al que tiene la organización a nivel contable.

Nuevamente Edvinsson et al. (2003) incluye una metáfora para reflejar de una mejor manera el papel del capital intelectual con la siguiente metáfora:

“Si nos imaginamos una empresa como un organismo vivo, digamos un árbol, entonces lo que se describe en los organigramas, los informes anuales, los estados trimestrales, los folletos de la empresa y otros documentos es el tronco, las ramas y las hojas. El inversor inteligente estudia este árbol en busca de fruta madura para cosechar.

Pero suponer que ése es todo el árbol porque representa todo lo que salta a la vista es obviamente un error. La mitad, o quizá más, está bajo tierra, en el sistema de raíces. Y si bien el aroma de la fruta y el color de las hojas dan testimonio de la salud del árbol en ese momento, entender lo que está ocurriendo en las raíces es una manera mucho más eficaz de calcular cuál será el estado de salud del árbol en los próximos años. Un hongo o un parásito que acaba de aparecer diez metros bajo tierra bien puede matar ese árbol que hoy parece tan lleno de salud.” (Pág. 26).

Haciendo eco de lo que Edvinsson indica a través de esta metáfora, se podría decir que esto es lo que vendría a hacer valioso el capital intelectual, revisar de manera exhaustiva lo que hay atrás del valor de una empresa, es ver más allá de lo visible, de sus productos, mobiliario, equipo, terreno, edificio, entre otros aspectos que estén a la vista, hacer visible lo invisible, hacer valer lo invaluable.

Se tiene además el concepto por parte de otros autores encontrados en el artículo Gestión del Conocimiento de Wikilibros como los que a continuación se enuncian y que lo han definido así:

Stewart (1997), define el Capital Intelectual como, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Para Brooking (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Según Sveiby (2000), el valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas), de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible. (Pág. 1).

Por lo expuesto, así como otras definiciones encontradas, se extrae que se posee la idea en común acerca del CI como algo intangible que se relaciona con la capacidad de conocimiento, el conocer de la organización, de quienes son, para dónde van, quienes son sus clientes, qué deben hacer para satisfacer sus necesidades y con ello qué se tiene que

aprender para que quienes la conforman aprendan del negocio; si se logra tener un control de esto, se puede accionar de manera más efectiva sacando el mejor y mayor provecho de lo que se conoce y de las personas que poseen ese conocimiento, colocando así a la organización ante el mercado con una ventaja competitiva dadas las exigencias que cada día se dan más en todo nivel.

El CI puede estar conformado por tres modalidades de capital, diferentes autores coinciden con lo indicado por Correa G. et al. (2008) respecto a los tres tipos de conocimiento que conforman el CI.

**El Capital Humano:** comprende el conocimiento de las personas, capacidades, habilidades, destrezas, sentimientos, principios, valores, que ha logrado adquirir por medio de los procesos de educación tanto de manera formal como informal así como mediante la socialización.

**El Capital Estructural:** consiste en el conocimiento que tiene la organización que constituye el grupo de ideas rectoras como visión, misión, valores, etc., éstas van a influir en la cultura y estructura de la organización así como en el desarrollo, gestión y organización de la comunicación, la información y el conocimiento.

**El Capital Relacional:** Tiene que ver con las relaciones de las personas dentro y fuera de la organización que conforman su entorno y contexto que podrían ser socios, competencia, clientes, proveedores, etc.. (Pág. 100).

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Al hablar de Gestión del Conocimiento en adelante identificado también con las siglas: GC, se puede pensar en las primeras discusiones de trabajo que se daban con el fin de revisar aspectos relacionados con el puesto de trabajo, foros de discusión, carrera y formación profesional, programas de mentores, entre otros. Es así como en la segunda mitad del siglo 20 con el uso de las computadoras, se empieza a hablar de bases de conocimiento, sistemas de expertos, repositorios de conocimiento, trabajo colaborativo, entre otros términos que más adelante se convertirán en las bases de la GC.

La GC surge en la década de los noventas y con ella se empieza a vincular el tema de Capital Intelectual, con el fin de extender el valor de las empresas al lograr tener un control, respaldo y aprovechamiento de éste.

Se coincide en las fuentes consultadas que es hasta en el año de 1999 que se incluye el término Gestión del Conocimiento Personal, el cual tiene relación con lo que cada persona conoce a nivel individual, también se empieza a incluir otra serie de términos que vienen a unirse en la estructura de lo que es la GC tales como procesos y mediciones, se habla de evaluación comparativa, procesos de aprendizaje, inclusión de incentivos, cambio en la cultura de la organización, etc..

Al consultar la bibliografía sobre este tema, se han encontrado múltiples definiciones de diferentes autores cada uno con su perspectiva y pensamiento filosófico coincidentes en algunos puntos, por ello se indica algunos aportados por diferentes autores citados por Martínez (2011 págs. 18-19):

- ❖ La GC consiste en optimizar el flujo de información y la interacción entre las personas de forma que la información específica, llegue a la gente adecuada, en el momento oportuno. De modo que las compañías puedan mejorar a su vez, sus procesos de toma de decisiones. (Andersen, 1997).

- ❖ La GC es el proceso de construcción, renovación y aplicación sistemática, explícita y deliberada del conocimiento, para maximizar la efectividad relacionada con los mismos y su renovación constante. (Wiig, 1997).
- ❖ La GC es un conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización. La captación se puede realizar tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un stock de conocimientos objetivados y sistemáticos aplicables a las actividades de la organización por cualquiera de sus empleados, independientemente de quién los hubiese generado, al objeto de mejorar su eficiencia. (Peña, 2001).
- ❖ La GC es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la organización en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.” (Serradell y Pérez, 2003).
- ❖ La GC consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo. (Rodríguez Gómez, 2006).

Entre otros autores consultados e incluso consultores que han dado su aporte a la GC se podrían citar los siguientes:

Chiavenato (2003), indica que el capital intelectual es la suma de todo lo que usted sabe. En términos organizacionales, el mayor patrimonio de una organización es algo que entra y sale por sus puertas todos los días, es decir los conocimientos que las personas tienen en su mente acerca de los productos, servicios, clientes, procesos, técnicas, etc.. Éste es el capital intelectual: algo que no se ve, que no es físico ni ocupa un lugar, no se contabiliza en las tradicionales partidas dobles ni se expresa en ecuaciones ni cifras cuantitativas, pero que está transformando con rapidez el mundo de los negocios. (Pág. 435).

Por su parte Molano Adriana (2013), Asesora en Comunicaciones de Corporación Colombia Digital y Especialista en Comunicación y Cultura de FLACSO, menciona en el artículo ¿Qué es la gestión del conocimiento? lo siguiente:

La gestión del conocimiento es un concepto que surgió atado al desarrollo organizacional y la necesidad de las empresas de capitalizar los saberes de sus empleados, se ha tornado más amplia en el marco de la Sociedad del Conocimiento, tanto que la ONU (2006) la define como la “capacidad colectiva para adquirir y crear conocimiento y darle un uso productivo para el bien común. [...] Una acción concertada para profundizar la comprensión y para gestionar y compartir conocimientos mucho más útil [...] que asegure que los objetivos sociales se han integrado eficazmente en la adopción de decisiones económicas; y [ayude a identificar] cuáles son los factores a enfrentar ante las desigualdades existentes dentro de los países y entre ellos. (Pág. 1).

Señala además que, “la gestión del conocimiento busca comprender, organizar y administrar los saberes colectivos que conforman los recursos de una organización académica, comercial o sin ánimo de lucro, pero que comparten el ideal de que en la buena gestión de la información están las puertas para nuevos saberes y nuevos recursos.”.

Pero quizás la definición que más sobresale por su detalle y complejidad es la que se tiene de Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez – Patón y Suárez (2007), expuesta por Díez et al (2011), los que la definen como:

el conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos, para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla, con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible. (Pág. 18).

Se podría decir entonces que si se obtiene una combinación de manera clara, organizada y definida de la información relevante de cada persona con respecto a su actividad laboral, se lograría iniciar con el establecimiento de un modelo de GC que vendría a transformar esa información para crear un conocimiento colectivo y hacer GC.

Para lograr crear conocimiento se debe establecer una cultura, que lo facilite, que se pueda aplicar, no es transmitir información y archivarla para cuando se necesite, la idea es que se pueda recopilar, aplicar y utilizarla; lograr que entre el conocimiento de todos se pueda crear y generar para que se convierta en sabiduría organizacional para el uso y bien común de cada persona que la integra.

De esta forma se logra evidenciar el conocimiento adquirido al innovar nuevos servicios y opciones hacia lo interno de la organización así como hacia aquellos que los utilicen desde afuera.

Además, se abren las posibilidades para crear una cultura de conocimiento, partiendo de la identificación de lo que se debe conocer, qué se debe enseñar para hacer las cosas para posteriormente capacitar en lo que se conozca mejor a otras personas dentro de la organización, procurando estimular el pensamiento creativo y fomentando el trabajo el trabajo colaborativo.

En este particular, resulta fundamental el papel que juega el máximo jerarca de una organización así como sus apoyos más cercanos, ya sea cuerpo gerencial o directivo dentro de la misma, ya que es precisamente a través de este liderazgo que se transmitirá el pensamiento común a nivel organizacional con la ayuda del trabajo colaborativo.

De acuerdo a Catalán et al. (2002), la GC trata a través de sus diferentes opciones, de brindar esos espacios necesarios para que se puedan fortalecer espacios al obtener mejores y mayores resultados, esto así lo indican, como se menciona a continuación:

- ❖ Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que éstos poseen.
- ❖ Administrar el conocimiento organizacional y el aprendizaje organizacional con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.
- ❖ Construir marcos integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.
- ❖ Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la Economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. (Pág. 18).

### **Objetivo de la GC**

Al hacer lectura de lo mencionado anteriormente, se puede decir independiente de la forma en que se aplique y el concepto que se utilice que con la GC se busca tener un valor agregado en la organización, partiendo del conocimiento disponible, si se administra y



utiliza de mejor manera, habrá una mayor y mejor retribución de los recursos y aún más allá.

Lo indicado coincide con lo expuesto por Dresket (1981) citado por Martínez (2011), que menciona que algunos objetivos de naturaleza intangible que persigue la implantación de los sistemas de GC, que tienen cierto valor pero, siempre superados al de la obtención de beneficios tangibles son los siguientes:

- ❖ La sistematización y racionalización de la información disponible en una empresa, en orden a un mayor rendimiento en el trabajo y mayor eficacia de la gestión.
- ❖ La generación de una cierta cultura de la cooperación entre los empleados, lo que siempre propicia climas de entendimiento y genera una mayor cohesión en la plantilla a la vez que dota de mayor potencia comercial a la organización.
- ❖ La puesta en valor del capital intelectual de la empresa, lo que le proporciona una mayor cotización en los mercados y, en general, una percepción más atractiva por parte de los consumidores.
- ❖ La reputación de la empresa y su posicionamiento en el mercado en niveles de excelencia, en cuanto a que sobresale entre sus competidores por su imagen de modernidad, eficacia y progreso.
- ❖ La satisfacción de los empleados, por cuanto comprueban cómo sus ideas son tenidas en cuenta por la organización y utilizadas para la obtención de resultados. (Pág. 20).

De esta manera, se puede concretar que al establecer un sistema de GC, es importante identificar cada una de las acciones que están relacionadas con el conocimiento de cada una de las áreas o departamentos que conforman la organización y que al final se convierten en parte fundamental de lo que se tiene que saber para realizar las actividades diarias del negocio, con lo cual se conecta y coordina el conocimiento dentro de la organización.

## **DIFERENCIA ENTRE CI y GC**

Para entender mejor el concepto de CI con relación a la GC se incluye lo indicado por Vega (2005) en su investigación: Gestión del Conocimiento las implicancias de su implementación sobre el factor humano en las organizaciones, en la cual después de incluir varios aportes de diferentes autores sobre el concepto de capital intelectual, hace ese “click” de unión entre éste y la GC cuando indica que: El capital intelectual es considerado como la variable stock que representa el conjunto de activos basados en la información y conocimiento (intangibles), ya sean de carácter tácito o explícito (capital intelectual tácito y explícito, respectivamente) que dispone una empresa en un determinado momento del tiempo. Por su parte la gestión del conocimiento se entiende como el conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para la identificación y explotación de los recursos intangibles existentes en la empresa, así como para la generación de otros nuevos. Viene dado por el conjunto de las actividades e iniciativas específicas que las empresas llevan a cabo para incrementar su volumen de conocimiento corporativo. De esta forma, la gestión del conocimiento constituye una variable de flujo a través de la cual una cierta magnitud de capital intelectual se transforma en otra. (Pág. 18).

Se podría decir entonces que el CI vendría a hacer una suma de todos los activos intelectuales que se tiene en la organización mientras que con la GC se pretende facilitar todas las acciones necesarias para identificar el conocimiento deseado, generarlo, mantenerlo y usarlo para cada persona dentro y fuera de la organización, ello implica crear y buscar las condiciones necesarias para poder lograrlo.

El mismo autor concreta de manera clara ambos conceptos al indicar sobre la gestión del capital intelectual que es la que se concentra básicamente en crear, conseguir y gestionar eficazmente todos aquellos activos intelectuales necesarios para conseguir los objetivos de la empresa y llevar a término con éxito sus estrategias. Es por tanto, una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista estratégico.

En lo que respecta a la gestión del conocimiento indica que se refiere más bien a los aspectos tácticos y operacionales. Es también más detallada y se centra en facilitar y

gestionar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su identificación, generación, adquisición, transformación, uso y compartición. Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento, que requieren una gestión eficaz del capital intelectual. (Pág. 19).

En otras palabras, con la GC se lograría armar toda una arquitectura que vendría a preparar todo lo relacionado con el CI para que éste pueda ser usado de manera efectiva.

## **EL MAPA DEL CONOCIMIENTO**

De lo indicado hasta el momento se puede decir que al iniciar con un sistema de GC se debe tener claro el conocimiento que se desea gestionar en la organización e identificar quién lo posee, lo cual se logra con un mapa de conocimiento, respecto al cual Nonaka et al. (2000) citado por Martínez (2011), consideran que la identificación de los datos, información y conocimiento disponible en una empresa, va a conducir como primera medida en la realización del llamado “mapa del conocimiento”, en el que la empresa debe integrar todos los objetos del conocimiento a modo de inventario, etiquetando cada uno con la tipología, categoría y localización que le corresponda (Pág. 26).

Al respecto otros autores consultados indican además la importancia de que este mapa debe revisarse para que se actualice el conocimiento que se incluya en el mismo, por lo que es conveniente que se de ésta de manera periódica.

## **CÓMO ADQUIRIR CONOCIMIENTO**

Para obtener conocimiento se debe de pasar por un proceso de aprendizaje partiendo de un modelo que se decida seguir como referencia, es así como se encuentran dos grandes teorías o modelos de aprendizaje que son el Racionalismo y el Empirismo, cada una de éstas ha tenido una gran influencia para definir lo que se ha llamado el Modelo Occidental de Generación de Conocimiento Organizacional y por otro lado el Modelo Oriental de Generación de Conocimiento Organizacional, los cuales son importantes de retomar para entender la concepción y el camino a seguir cuando se adquiere un Modelo de GC en el cual necesariamente se debe de aprender a conocer lo que se hace como parte de éste.

## **MODELOS DE CLASIFICACIÓN Y MEDICIÓN DEL CI**

A continuación se indican algunos modelos utilizados para la medición de CI a través de los cuales se pretende tener una idea de los que existen para poder tener un panorama más amplio de la forma de obtener conocimiento a partir del denominado CI, para tal efecto se han tomado los mencionados por Vega (2005: 21-31), esto sin detallar en lo específico ya que ello implica toda una investigación particular de algún modelo determinado.

### **Modelo Balanced Business Scorecard**

Kaplan y Norton (1992) desarrollan un método para incluir el conocimiento en los sistemas de objetivos y evaluación, como una forma de incrementar la significancia de los índices financieros tradicionales. El modelo integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (del futuro) en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como su coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. El Balanced Scorecard (BBS) es una herramienta de administración estratégica que busca vincular las intervenciones operativas en la base del conocimiento con los objetivos de la organización a largo plazo.

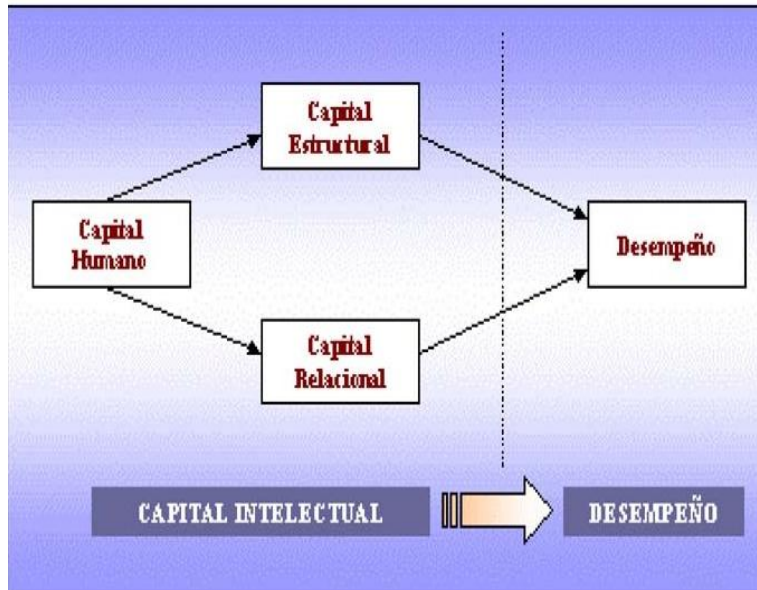


**Fuente: Imagen de Modelo de BBS de Kaplan y Norton**

El concepto del BBS no incluye un método para hacer operativa la dimensión del conocimiento; tampoco ofrece indicadores del conocimiento. Cada organización debe establecer su propia serie de indicadores, de acuerdo con sus particularidades, para registrar y controlar sus variables importantes. El BBS también permite una estrecha coordinación entre los objetivos del conocimiento y la evaluación del conocimiento; en teoría conduce a un proceso rápido de retroalimentación.

### **Modelo West Ontario University**

Bontis (1996) realiza una investigación en la Universidad de West Ontario, enfocada a analizar las relaciones existentes entre los distintos elementos del capital intelectual, y entre éste y los resultados empresariales. El capital intelectual se considera como un sistema de bloques interrelacionados, compuesto por el capital Humano, el capital Estructural y el capital Relacional.

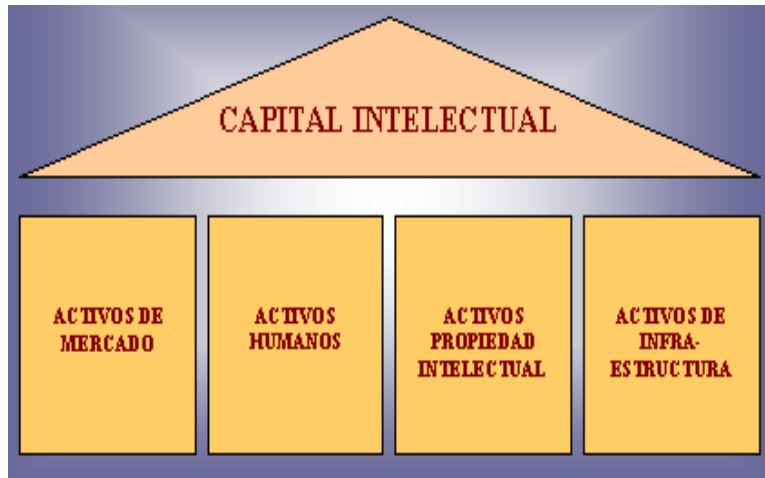


Fuente: Imagen de Modelo de Universidad de West Ontario

Su principal aporte es la constatación de que el capital humano es un importante factor explicativo del resto de los elementos.

### **Modelo de Technology Broker**

Brooking (1997) al igual que en el modelo de Skandia, parte de la conceptualización de que el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual (intangibles). Los activos intangibles en este modelo se clasifican en cuatro tipos que conforman el capital intelectual: activos de mercado; activos humanos, activos de propiedad intelectual; y activos de infraestructura; y establece su relación con los objetivos corporativos.

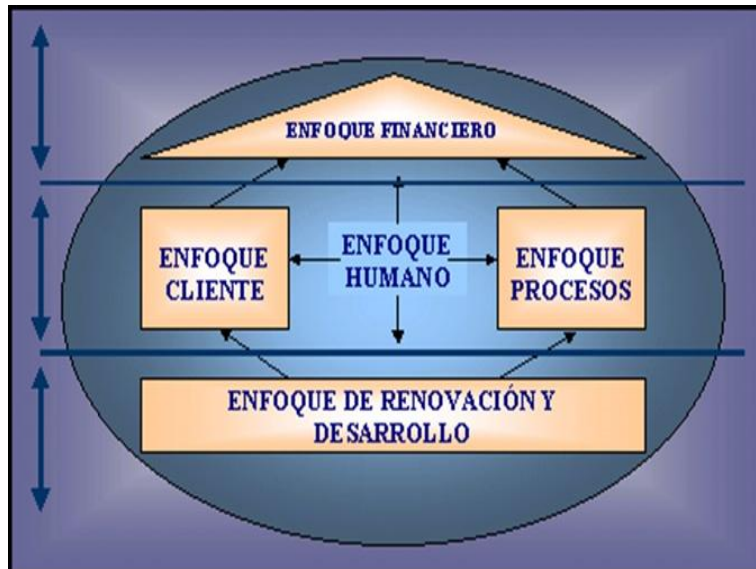


Fuente: Imagen del Modelo Technology Broker

El modelo no define indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de características cualitativas, los indicadores que propone, al ser de carácter cualitativo, ponen de manifiesto que la generalización de la medición de capital intelectual requiere el desarrollo de metodologías para auditar la información.

### **Modelo Navigator de Skandia**

El génesis del modelo Navigator de Skandia (Edvinsson, 1996; Edvinsson y Malone, 1999) es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia, señalan los autores, se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como flujos de caja futuros.



Fuente: Imagen del Modelo Navigator de Skandia

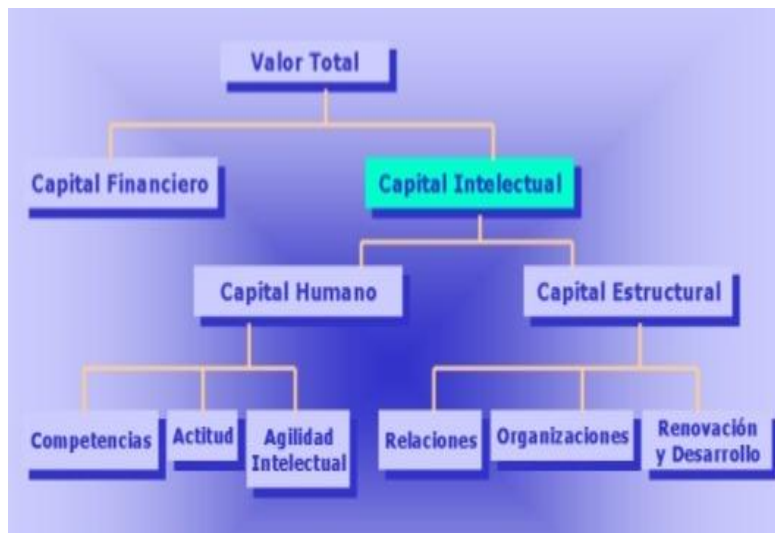
El Navigator de Skandia basándose en modelos anteriores, va más lejos e introduce aportes interesantes a nivel teórico, tal como la explicitación del horizonte temporal: pasado (indicadores financieros), presente (capital humanos, capital de clientes y capital de procesos) y futuro (capacidad de la organización de desarrollar los intangibles anteriores y de aprender). Además de esta nueva concepción, este modelo lleva implantándose efectivamente durante varios años por Skandia, lo que ha favorecido la difusión del capital intelectual en el entorno empresarial y académico.



## Modelo Capital Intelectual

Este modelo (Roos et al., 1997) parte del interés de estudiar la aplicación del concepto de capital intelectual a un programa gubernamental, el Business Network Programme, implementado en Australia por AusIndustry.

El valor de la compañía provendría de sus activos físicos y monetarios (capital financiero), y de sus recursos intangibles (capital intelectual). Dentro del capital intelectual existirían dos categorías generales, capital humano y capital estructural, con tres subdivisiones cada una.



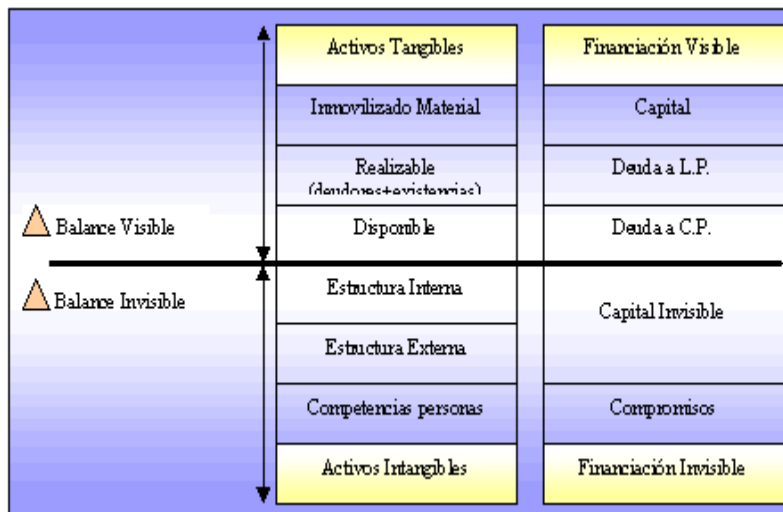
Fuente: Modelo de Medición de Capital Intelectual

Este modelo no considera el horizonte temporal como pasado, presente y futuro, pero sí la idea de stock (presente) y flujo (futuro). Lo que sí establece es la relación entre el capital intelectual y el capital financiero, planteando a su vez una clasificación del primero.

## Modelo Intellectual Assets Monitor

Sveiby (1997) basa su modelo en la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros.

El autor clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes: competencias de las personas (incluye las competencias de la organización como planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones); estructura interna (es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizacional; así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura); estructura externa (comprende las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa). Propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques de los activos intangibles: indicadores de crecimiento e innovación (recogen el potencial futuro de la empresa), indicadores de eficiencia (informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos) e indicadores de estabilidad (indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa).



Fuente: Balance de Activos Intangibles

	<b>COMPETENCIAS de los EMPLEADOS</b>	<b>ESTRUCTURA INTERNA</b>	<b>ESTRUCTURA EXTERNA</b>
<b>Indicadores de Crecimiento /Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia</li> <li>Nivel de educación</li> <li>Costo de formación</li> <li>Rotación</li> <li>Clientes que fomentan las competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones en nuevos métodos y sistemas</li> <li>Inversión en los sistemas de información</li> <li>Contribución de los clientes a la estructura interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad por cliente</li> <li>Crecimiento orgánico</li> </ul>
<b>Indicadores de Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción de profesionales</li> <li>Valor añadido por el profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción del personal de apoyo</li> <li>Ventas por personal de apoyo</li> <li>Medidas de valores y actitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de satisfacción de los clientes</li> <li>Índice éxito/fracaso</li> <li>Ventas por clientes</li> </ul>
<b>Indicadores de Estabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edad media</li> <li>Antigüedad</li> <li>Posición remunerativa relativa</li> <li>Rotación de profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edad de la organización</li> <li>Rotación del personal de apoyo</li> <li>Porcentaje de empleados con menos de 1 año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción de grandes clientes</li> <li>Ratios de clientes fieles</li> <li>Estructura de antigüedad</li> <li>Frecuencia de repetición</li> </ul>

Fuente: Intellectual Assets Monitor

El Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997) se centra en la medición y gestión de los activos intangibles de la empresa, olvidándose de su impacto en los resultados financieros. Su aporte es la diferencia que establece entre capital humano y capital estructural, que ha servido de base a los modelos posteriores.

## MODELOS DE CLASIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LA GC

A continuación se citan algunos modelos de GC expuestos también desde Vega (2005: 34-39), al igual que los modelos de CI indicados, no se entra completamente en alguno en específico ya que ello implica hacer una investigación independiente que no es el interés de este apartado.

### El Modelo “Proceso de Creación del Conocimiento”

Nonaka y Takeuchi, sugieren que de la combinación de las dimensiones epistemológica y ontológica surge un modelo de espiral de conocimiento, en el cual el conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización.

La generación de conocimiento se basa en el intercambio de información y la constante interacción entre los tipos de conocimiento (tácito y explícito), así el conocimiento se da a partir de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento a saber:

- ❖ **Socialización** (de tácito a tácito): experiencias y capacitaciones que a partir de que se comparte el conocimiento tácito de unos a otros, el conocimiento tácito individual se convierte en tácito colectivo, se da una experiencia que se comparte.
- ❖ **Exteriorización** (de tácito a explícito): el conocimiento se hace tangible por medio de distintas formas de lenguaje, logrando que diferentes personas puedan comprender las experiencias de otras.
- ❖ **Combinación** (de explícito a explícito): intercambio de conocimiento explícito mediante el cual se genera un nuevo conocimiento explícito a partir del que ya existe.
- ❖ **Interiorización** (de explícito a tácito): interiorizar el conocimiento explícito cuando las personas asimilan e incorporan (en su conocimiento tácito) las experiencias y conocimientos que otros han expresado (explicitado).



Fuente: Modelo de Nonaka y Takeuchi

De este proceso de creación de conocimiento planteado por Nonaka y Takeuchi, se puede decir que a partir de que la persona comparte su conocimiento por medio de la socialización y la externalización, logran a su vez que se transforme de tácito individual a tácito colectivo, luego a explícito para finalmente pasar a explícito colectivo, con lo cual al convertirse en parte del saber de la organización, se asimila a su vez por parte de cada persona para de nuevo volver a iniciar el ciclo o espiral como lo han llamado y continuar el proceso de creación del conocimiento dentro de la organización.

### **El Modelo de KPMG Consulting**

El modelo (Tejedor y Aguirre, 1998) realiza una exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados de dicho aprendizaje.



Fuente: Modelo de KPMG Consulting

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizacional, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

## Artur Andersen

Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.



Fuente: Modelo de Arthur Andersen

Los aspectos novedosos que aporta el modelo, son desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Se identifican dos tipos de sistemas necesarios para dicho propósito:

- ❖ Sharing Networks
- ❖ Arthur Andersen Knowledge Space

## EL CICLO DEL CONOCIMIENTO

De los diferentes modelos y autores indicados existen algunos puntos en los cuales coinciden en lo que respecta a la etapas o aspectos a considerar en la GC, esto variará de acuerdo al perfil que establezca cada uno para analizar y establecer la GC en una organización. A continuación se indican las etapas semejantes citadas por Martínez (2011) de algunos expertos sobre este tema, así como lo considerado por Martínez (2003).

- ❖ Creación del Conocimiento
- ❖ Almacenamiento del Conocimiento
- ❖ Transferencia del Conocimiento
- ❖ Aplicación del Conocimiento
- ❖ Protección o Preservación del Conocimiento

Como se ha observado, existen diferentes ópticas y formas de abordaje en un proceso de GC, esto también variará con respecto a la organización considerando una serie de variables como pueden ser sus necesidades, mercado, políticas, presupuesto, personal, disposición por parte de la alta dirección, entre otras; todas éstas u otras serán motivo de revisión para definir eventualmente cómo sería la forma en que se irá implementando la GC dentro de una organización cubierta por el RSC.

En cuanto a este particular se indican a continuación las etapas retomadas desde la perspectiva de otros dos autores:

En el caso de Catalán et al. (2002), han establecido 6 etapas para la incorporación de GC en una organización, las cuales son:

- ❖ Diagnóstico inicial de la GC: Señalan de los distintos tipos de diagnósticos los siguientes:
  - Mapa de Conocimiento Organizacional
  - Diagnóstico de Prácticas Habituales
  - Evaluación de las Capacidades Dinámicas de la Organización

- ❖ Definición de Objetivos del Conocimiento
- ❖ Producción de Conocimiento Organizacional
  - Almacenaje y actualización
  - Codificación de conocimientos
  - Catalogación de los contenidos
  - Depuración y limpieza de contenidos
  - Seguridad de los contenidos
- ❖ Circulación y utilización de conocimientos: los usuarios
- ❖ Medición del desempeño (pág. 58-67)

En tanto para Pereira (2011), menciona que las actividades que se pueden realizar para ser consideradas en la GC dentro de una organización están relacionadas con diferentes campos del saber. Los especialistas definen varias actividades que integran el ciclo de vida del conocimiento, de las cuales las más generales son:

- ❖ Identificar el conocimiento
- ❖ Adquirir el conocimiento
- ❖ Desarrollar el conocimiento
- ❖ Compartir el conocimiento
- ❖ Utilizar el conocimiento
- ❖ Retener el conocimiento (Pág. 2).

Igualmente existen otros puntos coincidentes en algunos casos que proponen las actividades a seguir, sin embargo para este caso se mencionan solo éstas, lo importante a rescatar es que las actividades que se establezcan estén claramente definidas por la alta dirección y comprendidas por todos para que sean puestas en práctica de la mejor forma, ya que la GC es un ciclo que debe alimentarse día a día para mantenerse vivo dentro de la organización.



Para efectos de esta investigación se tomarán como guía para el ciclo del conocimiento la combinación de las etapas presentadas desde Barceló et al (2013), Martínez (2011) y Martínez (2003), las cuales se detallan en el marco metodológico dentro de las dimensiones de la variable independiente GC.

## **EL USO DE EQUIPOS DE TRABAJO (ET) COMO UN INSTRUMENTO PARA EL CONOCIMIENTO**

Como se ha ido definiendo a lo largo de lo expuesto, cuando se decide iniciar con un proceso de GC no se puede obviar la intervención del papel que cada persona tiene dentro de éste, para la trasmisión e intercambio a través de la socialización para establecer que se tiene que realizar para establecer un conocimiento en común o general dentro de la organización. Por ello resulta preponderante favorecer los Equipos de Trabajo (ET) con el fin de obtener mejores y mayores resultados.

Al respecto, Katzembach y Smith (1995) citado por Cordero et al (2008) expresan acerca de los ET que “es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables.” (Pág. 56).

Resaltan los mismos autores más adelante que precisamente del intercambio que se da producto de esa interacción en las actividades que realizan los ET se logra estimular la trasmisión y gestión del conocimiento, concluyendo que “cuando un ET funciona, el conocimiento, la información, la circulación de emociones y valores discurre eficaz y eficientemente.” (Pág. 58).

## **HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA GC**

Existen diversas herramientas que se han creado para la facilidad y acceso del capital intangible dentro de una organización, las mismas se pueden combinar y aprovechar de mejor manera con el uso de la tecnología. Dichas herramientas, programas o plataformas, pretenden de alguna manera lograr integrar el conocimiento de una organización para la construcción de éste.

Una forma común de almacenar el conocimiento dentro de una organización son los documentos organizados estructuradamente con el propósito de ser percibidos por las personas. Sin embargo, para poder hacer uso de éstos, resulta necesario disponer de herramientas que permitan su clasificación, búsqueda, almacenamiento y extracción. Para tal fin, se han diseñado múltiples herramientas de software que facilitan estos procesos, con los cuales se optimiza el uso, administración y aprovechamiento de lo que ahí se pueda ubicar, brindando la posibilidad de realizar una interacción efectiva con el conocimiento de la organización y facilitar los canales colaborativos entre las personas de la organización.

Dentro de las encontradas se incluyen a continuación algunas herramientas de software expuestas por América Grau de la Fundación Iberoamericana del Conocimiento, las cuales se recomienda usarlas para clasificación, búsqueda, almacenamiento y extracción del conocimiento, facilitando su interacción efectiva entre las personas que lo necesiten en la organización:

- ❖ Herramientas de búsqueda y personalización de información.
- ❖ Herramientas de Trabajo en Grupo
- ❖ Portales Corporativos
- ❖ Herramientas de Simulación
- ❖ Buscadores de Información, tales como:
  - SAP Knowledge Warehouse  
[http://en.wikipedia.org/wiki/SAP\\_Knowledge\\_Warehouse](http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_Knowledge_Warehouse): Contiene un repositorio para almacenar contenido e incluye herramientas para crear, modificar, distribuir y administrar este contenido. Se puede entregar junto con cursos de entrenamiento, instructores y materiales relacionados, así como documentación y contenido.
  - Oracle Database Server

<http://www.oracle.com/database/index.htm>: Repositorio en el cual se integran múltiples aplicaciones para personalizar las necesidades del cliente.

- Meta4 KnowNet

<http://www.computerworld.es/innovacion/meta4-gestiona-el-capital-intelectual-con-knownet-40>: Ofrece la creación eficiente, captura, intercambio y utilización de conocimiento explícito (documental).

- Lotus Notes

<http://www.lotus.com>: Funciona para la mensajería (Intranet e Internet) como un navegador.

- Practicity

<http://www.intrablocks.com/>: Permite mejorar las relaciones con los clientes mediante la creación de equipos virtuales que trabajan juntos de forma más efectiva. (Págs. 7-19).

El uso de cualquiera de las herramientas indicadas o cualquier otra que se considere conveniente para la GC dentro de la organización, debe de estar acompañada de un proceso adecuado de aprendizaje para que las personas, que serán al final quienes las utilicen, realmente asimilen cómo hacer uso de éstas, ello con el fin de que al realizar la inversión de tiempo, económica y de personal profesional para la implementación de éstas, no se desperdicie y quede con el tiempo sin el uso para el cual fueron implementadas: hacer posible la GC en la organización.

De esta forma se podría obtener a través de la implementación de las diferentes TICs la desaparición de las fronteras que se dan tanto a lo interno como a lo externo de la organización respecto a lo que se hace dentro de ella para servicio de otros, así al ir desapareciendo, se establezcan las bases para crear un proceso de generación de nuevos conocimientos al punto de lograr innovar respecto a lo que se hace y con una mayor participación de todas las personas.

Asimismo se iniciaría con una nueva cultura que propicie el aprendizaje y el intercambio, que se reforzaría al acompañarse de diferentes técnicas que motiven el querer compartir lo que se ha aprendido así como con el trabajo grupal. De esta manera el conocimiento tácito que cada persona posee se exteriorice para que sea del uso y bien común dentro de la organización.

## **HERRAMIENTAS PARA EL APOYO DE PRODUCCIÓN, ALMACENAJE/ACTUALIZACIÓN y CIRCULACIÓN/UTILIZACIÓN de GC**

Existen a nivel de mercado una serie de herramientas que facilitan la creación, almacenamiento y uso del conocimiento para que la implementación de un modelo de GC se pueda lograr y mantener en el tiempo dentro de una organización.

De acuerdo a Martínez (2003), en el momento que una organización desee iniciar un sistema de GC debe de pensar en adquirir alguna herramienta que facilite su implementación, dentro de ellas menciona algunas que se citan a continuación:

- ❖ Creación de una Intranet, como sistema de organización y difusión de la información: Aumenta el acceso a los activos de información de la organización, facilitando su introducción, localización, compartición y comunicación. Es la solución más utilizada, debido a su facilidad de implementación y uso (la navegación web facilita el acceso a la información) y además ofrece un rápido retorno de la inversión.
- ❖ El mapa de conocimiento es una herramienta que indica a aquellas personas que necesitan una información, la fuente donde encontrarla. Su objetivo es conocer qué información tiene la organización, dónde se encuentra y cómo se puede acceder a ella, favoreciendo la reutilización. El conocimiento puede estar ya formalizado, pudiendo concretarse en un mapa de contenidos, o puede residir en las personas, en cuyo caso se plasmaría en un mapa de expertos. En ambos casos, es necesario incluir un motor de búsqueda que permita dar con un experto que presente una serie de características concretas.

- ❖ Mapas de expertos o páginas amarillas de expertos: identificación de expertos para las áreas de conocimiento. Facilita el encuentro entre personas expertas para el intercambio de conocimiento.
- ❖ Mejores prácticas: captura e intercambio de buenas prácticas de actuación dentro del entorno del conocimiento.
- ❖ Comunidades de prácticas o redes de expertos: Conjunto de personas con unos intereses comunes que se unen para compartir ideas y colaborar, y así acelerar su aprendizaje. El contacto del grupo se puede realizar tanto a través de comunicaciones electrónicas como a través de reuniones cara a cara.
- ❖ Implantación de groupware para colaboración: herramientas como foros de discusión o almacenes de conversaciones, videoconferencias, correo electrónico, pizarras electrónicas compartidas, etc.
- ❖ Servicio de búsquedas e investigación: Esta herramienta proporciona información concreta a los trabajadores, acelerando los procesos de captura de datos e investigación.
- ❖ Servicio de noticias / vigilancia tecnológica: Es un servicio que trata de identificar de manera sistemática oportunidades de mejora e ideas innovadoras en el mercado, puntos fuertes y debilidades, amenazas de nuestra competencia, etc. Su estructura se basa en un grupo de personas dedicadas a consultar y analizar las distintas fuentes de información: Contactos directos con técnicos, científicos y empresarios de otras organizaciones, publicaciones profesionales y científicas, exposiciones, ferias y congresos especializados, registros de patentes, bases de datos on-line especializadas en información tecnológica, etc. Al final, se haría llegar a los interesados vía mail las noticias más relevantes según sus intereses particulares y se guardaría dicha información en un repositorio.
- ❖ DataWarehousing / Repositorios de información: Almacén de diversas bases de datos de fácil acceso, para poder extraer datos y transformarlos en información.
- ❖ DataMining: Identificar y extraer el conocimiento de alto valor de grandes volúmenes de datos.
- ❖ Gestión por competencias, encaminadas a alinear las políticas de RRHH con los perfiles de competencias deseados.

- ❖ Sistemas de reconocimiento y recompensa para los empleados que realizan contribuciones interesantes y novedosas (esto incluye círculos de calidad y concursos de ideas). (Págs. 11-13).

De la literatura consultada, revisada y analizada se han encontrado definitivamente coincidencias en las diferentes posiciones, ya que cada modelo dependiendo de su creador, optará por gestionar el conocimiento bajo ciertos principios o criterios. Sin embargo, al final y de manera resumida coinciden en que por medio de la GC se pretende que el conocimiento se registre, que vendría a ser la identificación producto del diagnóstico del conocimiento clave de la organización, posteriormente, que se multiplique, o sea, que se pueda socializar, transmitir y brindar a las demás personas para poder compartirlo que sea para la utilización dentro y fuera de la organización en lo que corresponda y, finalmente, que este se pueda almacenar, de tal manera que a se pueda acceder cuando se requiera sin que se tenga el mayor riesgo de ser perdido o que no se pueda obtener en el momento y como base para otros, para lo cual se tendría que estar en constante revisión de ese “banco de conocimiento”, cuidando de que se generen las ganancias propias, producto de los intereses que se puedan obtener de una buena colocación de cada uno de los componentes de ese “banco”, logrando que la organización a pesar del cambio generacional imposible de evitar por el paso de los años, mantenga las raíces de su origen o bien, visto por otros autores, la parte de abajo del iceberg o las raíces del árbol, sigan sosteniendo lo que está al descubierto con un buen posicionamiento de la organización dentro del mercado que se encuentra.

## **FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA GC**

De la bibliografía consultada, se han encontrado diferentes autores que han desarrollado sus propios modelos de GC a partir de los estudios realizados y los ejercicios puestos en práctica para lograr conformarlo con los antecedentes necesarios que permitan establecer las bases en cada caso según correspondiera. Es así como han surgido diversos modelos, algunos de los cuales se indican a continuación con el fin de dar a conocer de manera resumida su principal forma de retomar el conocimiento, esto con el fin poder lograr tener una visión mucho amplia de éstos.

Es así como Rodríguez (2006), indica a partir de la literatura en torno a este tema que existen múltiples matices para aplicar el desarrollo de un modelo de GC, el cual va a variar en cada organización dependiendo de una serie de factores o variables, así también pueden presentarse factores considerados como claves en función de cada uno. Davenport (1997), citado por Rodríguez (2006), identifica nueve factores clave de éxito como posibles condicionantes del éxito de un modelo de GC a saber:

**a) Cultura orientada al conocimiento:** la existencia de una cultura favorable y compatible con la GC resulta fundamental si queremos asegurar el éxito del proyecto. Davenport (1997, 1998) identifica tres componentes en esta cultura: una orientación positiva hacia el conocimiento, la ausencia de factores de inhibición del conocimiento en la cultura y que el tipo de proyecto de gestión del conocimiento coincida con la cultura.

**b) Infraestructura técnica e institucional:** la implantación de un sistema de gestión del conocimiento resulta más sencilla y fluida si existe una adecuada (uniforme, compleja, funcional) infraestructura tecnológica y el personal ha desarrollado las competencias necesarias para hacer uso de ella. «El desarrollo de una infraestructura institucional para la gestión del conocimiento implica establecer un conjunto de funciones y marcos institucionales, y desarrollar capacidades de las que se puedan beneficiar los proyectos individuales» (Davenport y Prusak, 1998).

**c) Respaldo del personal directivo:** como en cualquier otro proyecto que se inicie y que afecte a la totalidad de la organización, el apoyo del equipo directo resulta fundamental si queremos que tenga alguna posibilidad de éxito. Davenport y Prusak (1998) identificaron algunas acciones de respaldo que resultaban útiles: — Comunicar a la organización la importancia de la gestión del conocimiento y del aprendizaje institucional. — Facilitar y financiar el proceso. — Clarificar el tipo de conocimiento que es más importante para la organización.

**d) Vínculo con el valor económico o valor de mercado:** los procesos de gestión del conocimiento pueden resultar muy costosos, por tanto, es necesario que se traduzcan en algún tipo de beneficios para la organización (económico, competitividad, satisfacción de los usuarios, etc.).

**e) Orientación del proceso:** es aconsejable realizar una buena evaluación diagnóstica que nos oriente el desarrollo del proceso. El administrador del proyecto de conocimiento debe tener una buena idea de su cliente, de la satisfacción del cliente y de la productividad y calidad del servicio ofrecido (Davenport y Prusak, 1998: 180).

**f) Claridad de objetivo y lenguaje:** como en cualquier otro proceso que iniciemos, resulta básico clarificar aquello que queremos conseguir, es decir, los objetivos que pretendemos alcanzar con el desarrollo de dicho proceso. En el mismo sentido, la amplitud de interpretaciones atribuibles a los conceptos utilizados en este campo (por ejemplo: conocimiento, información, aprendizaje, etc.), pueden entorpecer el proceso de GC si antes no nos dedicamos a delimitarlos.

**g) Prácticas de motivación:** el conocimiento es personal o, como dirían en inglés, sticky («pegajoso»), por tanto, resulta fundamental motivar e incentivar a los miembros de la organización para que lo compartan, lo usen y lo creen de forma habitual.

**h) Estructura de conocimiento:** es fundamental la creación de una estructura de conocimiento flexible (por ejemplo: red experta, diccionario temático, etc.), aunque hayamos dicho en varias ocasiones que el conocimiento es personal y dinámico, ya que, si no, difícilmente resultará de utilidad. «[...] por lo general, el conocimiento se resistirá a la ingeniería. Sin embargo, si un depósito de conocimiento no tiene ninguna estructura, no podrá cumplir su objetivo» (Davenport y Prusak, 1998: 182).

**i) Múltiples canales para la transferencia de conocimiento:** del mismo modo que en educación consideramos fundamental tener en cuenta una multivariedad de recursos y de estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje, en la GC debemos proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento. Así pues, si nuestro sistema de GC se basa fundamentalmente en la red, deberemos realizar, de tanto en tanto, sesiones presenciales que favorezcan las interrelaciones, la cohesión, la confianza, etc. entre los participantes. (Págs. 35-36).



## **ALGUNAS PRÁCTICAS DE GC**

A manera de ilustración, se indican a continuación ejemplos de empresas en las cuales se ha realizado alguna práctica relacionada con la GC, las cuales se han beneficiado con la implementación de este tipo de actividades, dos casos planteados por Wah (2000) que se indican a continuación:

### **British Petroleum**

British Petroleum (BP), una de las compañías petroleras con mayor experiencia en la gestión del conocimiento, declara que gracias a ella ha obtenido mejoras significativas en el desarrollo de sus negocios. Según Kent Greenes, responsable del programa afirma que el valor agregado que puede atribuirse a la gestión del conocimiento está cerca de los cien millones de dólares.

La gestión del conocimiento en BP comenzó informalmente en 1994 como un programa llamado “equipo de trabajo virtual” orientado a compartir experiencias. Luego de una fuerte reestructuración, la gerencia decidió apoyar formalmente el programa. Sus objetivos son:

- ❖ Lograr que el conocimiento existente forme parte de la rutina de trabajo.
- ❖ Crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente el resultado de los negocios.

Bajo estas directrices, la gestión del conocimiento en BP se basó en un esquema de análisis simple: un ciclo de proceso de aprendizaje “antes”, “durante” y “después”.

En este caso también se acudió inteligentemente a la tecnología para fomentar y fortalecer la socialización, creando unas páginas amarillas electrónicas en las que las comunidades de práctica envían sus consejos acerca de negocios y en ella se contacta al empleado que tenga conocimiento acerca de una tarea específica: Alrededor de 1500 cuentan con tecnología de video conferencias para compartir aplicaciones y compartir conocimientos con socios y proveedores. El 25% de las unidades de British Petroleum tienen guardianes de conocimiento que ayudan a los equipos de trabajo a cultivar conocimientos recién creados (WAH, 2000). Greenes explica que esos resultados son el fruto de una clara estrategia corporativa, en la que cada iniciativa vinculada con el

conocimiento debe apuntar a cubrir una necesidad real del negocio y a mejorar su rendimiento.

### **El Banco Mundial**

Establecido en su política de convertirse en un centro de distribución de idoneidad técnica a nivel mundial en materia de desarrollo sostenible y siguiendo su misión de aliviar la pobreza y mejorar el estándar de vida de los países subdesarrollados, estableció comunidades de práctica por todo el mundo a las que se consulta cuando hay una necesidad específica. Cuando esta comunidad responde, un gerente de tareas reúne la información y aplica el método conjunto. Para la fecha de aparición del artículo de Wah, había 110 comunidades de práctica por todo el mundo que se comunican telefónicamente, en el futuro cualquier persona que esté interesada en desarrollo sostenible podrá acceder desde Internet.

En general en los casos anteriores el apoyo fundamental fue la tecnología, claro está, tomaron en cuenta factores sociales y la comunicación, vital para el desarrollo de los procesos de Gestión de Conocimiento. (Págs. 1-2).

## **CAPITULO III**

En este capítulo se incluyen los elementos metodológicos aplicados para esta investigación en primera instancia, posteriormente un espacio dedicado a los límites que se tuvieron para el avance de este estudio y, finalmente, se encuentra un espacio para el detalle del instrumento utilizado para complementar el análisis de los datos de la investigación mediante el cuestionario aplicado.

### **ELEMENTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION**

#### **Tema**

El propósito de la investigación es sentar la fundamentación teórica con la cual se propicie la creación de un Modelo de Gestión del Conocimiento para el Régimen de Servicio Civil, estableciendo así los principios teóricos para dicho modelo.

#### **Objeto de Estudio**

Cada una de las personas encargadas de la Gestión Institucional de Recursos Humanos así como de Capacitación pertenecientes al Régimen de Servicio Civil.

#### **Enfoque metodológico**

A través de la revisión de los diferentes hechos registrados como datos objetivos de la información obtenida por la aplicación del instrumento, se expresarán resultados en términos cuantitativos y se establecerán generalizaciones que permitan a su vez comprender la GC para la toma de decisiones en torno a este tema.

Además de lo anterior, se examinará la información teórica en libros, investigaciones y artículos en la web de expertos sobre el tema de GC para analizar e interpretar los diferentes modelos existentes, así como prácticas realizadas, ello como parte de la realidad que se analiza mediante la evaluación y revisión de una situación concreta respondiendo en un espacio y tiempo específico.

De esta forma se estaría haciendo una unión del enfoque cuantitativo con el cualitativo, para establecer un Enfoque Metodológico Mixto para la investigación, dada la necesidad de la misma de hacer una combinación de estos dos enfoques, con lo cual se pretendería tener una perspectiva más amplia, mayor riqueza de utilización de los datos obtenidos y también los encontrados en la base teórica y, por ende un mejor aprovechamiento del conglomerado de la información recopilada.

## **Enfoque epistemológico**

A través del enfoque epistemológico que se establezca para la investigación, se abre la brecha que conducirá la forma de abordaje de la misma a partir de la interpretación y comprensión de la realidad que se realice. Para el caso de la presente investigación, se abordará partiendo del Paradigma Positivista, dado que se pretende dar una respuesta a una realidad del Régimen de Servicio Civil por la ausencia de un Modelo de GC con el cual el conocimiento de cada organización así como el de quienes lo generan en cada una, no se perdería en el momento de su desvinculación de la organización, sino que, se utilizaría de manera adecuada, situación que en la actualidad no se realiza de manera coordinada, planificada y ordenada como debería de hacerse.

## **Tipo de investigación**

De acuerdo a lo indicado anteriormente para describir los distintos acontecimientos y características vinculadas a la GC se establecerá la presente investigación como descriptiva y aplicativa, lo cual se explica a continuación:

- ❖ Descriptiva por cuanto está dirigida a investigar hechos para proveer un registro de los acontecimientos o situaciones de la realidad para ampliar o profundizar en el tema de GC.
- ❖ Aplicativa dado que en la segunda etapa de esta investigación se constituye en un proyecto factible para la construcción de un Modelo de GC para el Régimen de Servicio Civil. A partir de la confrontación de la teoría con las condiciones específicas del objeto de estudio (características y necesidades) y, a través de la implementación de diferentes técnicas, como entrevistas, aplicación de encuesta y análisis documental, se definirá el modelo de GC para el Régimen de Servicio Civil.

Por su complejidad y alcance, el presente estudio, se establece a partir de tres términos:

- 1- En un primer término la realización del estudio, revisión y análisis de los diferentes modelos teóricos que existen en torno a la GC.
- 2- En un segundo término establecer una prospectiva de la organización con las prioridades de conocimiento, ubicando quién tiene ese conocimiento, cómo almacenarlo y cómo socializarlo para su uso en cada una de los procesos correspondientes del capítulo XII del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.
- 3- En el tercer término estaría la creación del Modelo de GC, partiendo de una sensibilización y socialización de la investigación.

## **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este estudio se percibe dentro de las limitaciones las que se indican a continuación:

1. De acuerdo a la revisión en la web se encontraron pocas instituciones a nivel nacional pertenecientes al sector público en la que haya un modelo de GC. Asimismo se observa que de las encontradas, aunque no tengan un modelo de GC, poseen sistemas para el uso, administración y manejo de la información y del conocimiento, las cuales en su mayoría no pertenecen al Régimen de Servicio Civil, además resultó difícil el poder concertar una cita en todos los casos.
2. Para la implementación de un Modelo de GC es conveniente la conformación de un equipo interdisciplinario, situación que en las instituciones del RSC puede variar entre una y otra dependiendo del personal profesional con que cuenten así como de su experiencia y conocimiento.
3. Al ser un tema relativamente nuevo se tuvo que revisar más acerca del tema para poder tratar de entenderlo y armar el hilo conductor de la investigación.
4. No existen métodos que se hayan desarrollado de forma estándar para la medición de la GC, posiblemente relacionado con lo abstracto que se puede tornar el tema, lo cual constituye que se den diferentes posiciones y que existan varias opciones para su abordaje.

5. Se ha decidido utilizar como herramienta para la recopilación de los datos la aplicación del formulario por medio de Google, sin embargo dado que el tipo de personal de la población, ocupa puestos a nivel de Jefatura, se tenía la noción de que su devolución no iba a ser tan expedita, incluso que en algunos casos ni siquiera la devolverían completada, actitud que debería de ser todo lo contrario, por lo que se decidió no realizar muestreo y se consideró a toda la población, lastimosamente dicha noción se convirtió en realidad ya que solo el 51.68% lo devolvió y la mayoría a destiempo.

## **ACERCA DEL INSTRUMENTO Y SU APLICACIÓN**

Con el fin de abarcar lo planteado en el objetivo específico 2, se estableció que para poder determinar el estado de la GC en el RSC, se aplicaría un instrumento, en este caso el cuestionario, al personal que se considera que en el momento de aplicar un Modelo de GC sería el que tendría bajo su responsabilidad el asumir para su coordinación y responsabilidad un proyecto de este tipo a partir de cada OGEREH, aplicando el modelo que por parte de la DGSC se otorgue a las instituciones del RSC.

### **Instrumento**

Se usará como instrumento de medición un cuestionario que consta de 33 ítems, con una evaluación en escala de Likert, presentada en cinco puntos que oscilan entre dos opciones que evidencian si la actividad que se indica en el contenido de cada ítem nunca se realiza o si se realiza siempre, quedando de la siguiente forma:

- ❖ ( 1 ) La actividad **nunca** se realiza
- ❖ ( 2 ) La actividad se realiza **pocas veces**
- ❖ ( 3 ) La actividad se realiza **algunas veces**
- ❖ ( 4 ) La actividad se realiza **frecuentemente**
- ❖ ( 5 ) La actividad se realiza **siempre**

## **Procedimiento de Recolección de la Información**

La información será recolectada a través de las personas que ocupan puestos a nivel de Jefatura del Régimen de Servicio Civil en Recursos Humanos ello por cuanto es en estas personas que recae la responsabilidad de que una vez que alguna persona se desvincula de la organización por cualquier índole, se debe disponer de un plan para que de alguna manera el conocimiento que tenga sobre sus funciones así como de la organización como tal, sea transferido a otras personas y no se pierda con la desvinculación laboral.

De la misma manera es que se ha considerado que en esta labor es de gran apoyo la persona que está a cargo de la capacitación, con la cual se debe de hacer un trabajo en equipo a fin de organizar toda una planificación de capacitación que permita que la GC se mantenga de manera activa y constante dentro de la organización.

## **Procesamiento de la Información**

La información obtenida se procesará aplicando el instrumento respectivo mediante la herramienta de Google con el fin de enviar el cuestionario por un medio más expedito y obtener los resultados de la misma manera, contando con el apoyo, asesoría y colaboración del Ing. Marvin Quesada, profesional de la UNIDE.

Posteriormente, se construirán los gráficos con la información recopilada para la obtención de la información cuantitativa, para proceder al análisis respectivo de los mismos.

Finalmente, se procederá con la etapa de conclusiones y recomendaciones.

## **Población**

Está definida por el personal del Régimen de Servicio Civil que ocupe los puestos a nivel de Jefatura en Recursos Humanos y/o Encargados de Capacitación, para un total de: 89 personas o unidades de investigación.

## **Unidad de Observación**

La unidad de investigación será cada persona que colabora en el puesto a nivel de Jefatura del Régimen de Servicio Civil en Recursos Humanos y/o Encargados de Capacitación.

## **Variable de Estudio del instrumento aplicado**

Se presentan básicamente dos variables para efectos de esta investigación a saber:

- 1- La variable Gestión del Conocimiento cuyas dimensiones abarcará las etapas del ciclo de la GC establecidas a partir de lo expuesto por los diferentes autores, las cuales se indican a continuación:
  - a) Identificación y Localización del Conocimiento
  - b) Creación del Conocimiento
  - c) Almacenamiento del Conocimiento
  - d) Transferencia del Conocimiento
  - e) Aplicación del Conocimiento
  - f) Protección o Preservación del Conocimiento
  
- 2- La otra variable a considerar es la percepción de los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario.



## **Operacionalización de las Variables**

De acuerdo a los autores consultados se han establecido como etapas del ciclo del conocimiento las indicadas por Barceló et al (2013), Martínez, 2011 y Martínez 2003, las cuales se indican a continuación:

### **a) Identificación y Localización del Conocimiento**

Desde Barceló et al. (2013), la identificación del conocimiento externo significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa (Probst et al., 2001). La GC posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, que se utilizan indistintamente en función de los objetivos propuestos, pero todos con resultados probados en diversos contextos. Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso (León, Ponjuán & Torres, 2009).

Se considerará en el cuestionario a través de las preguntas 1 y 2.

### **b) Creación del Conocimiento**

El origen o creación del conocimiento es el proceso de generación de conocimientos internos, su adquisición o su asimilación de fuentes externas a las organizaciones productivas. Tal como afirma Drew (1999) citado por Martínez (2011), durante el ciclo del conocimiento la creación se constituye en el punto central y se visualizan en el centro del ciclo. De igual forma, Nonaka y Takeuchi (1995) son los primeros en indicar que una organización no es una máquina, sino un organismo vivo cuya función es la de procesar información objetiva, así como de aprovechar el conjunto de ideas, intuiciones y creatividad de los trabajadores y fomentar su utilización en la empresa. (Pág. 31).

En el caso de Martínez (2003), el primer paso o acción radica en la generación y captura de la información, la cual consiste en desarrollar, crear o conseguir un conocimiento que se

necesita pero no se posee. La entrada de datos puede realizarse de forma manual, importando datos de bases de datos ya hechas, de la Intranet, de Internet, etc.. (Pág. 7).

En lo referente a esta etapa se debe considerar que al crear conocimiento resulta oportuno revisar tendencias nuevas, oportunidades de mejora, de innovación, de creatividad, con lo cual se obtenga una actualización del conocimiento para las personas y por ende para la organización como tal, considerando nuevas teorías que impliquen una nueva forma de crear el conocimiento; por ello se podría analizar la idea de incluir en la propuesta del Modelo de GC una etapa adicional inmediata a la de Creación del Conocimiento denominada Actualización del Conocimiento.

Se considerará en el cuestionario a través de las preguntas 3 a la 13.

### **c) Almacenamiento del Conocimiento**

Según Gómez et al. (1997), citado por Martínez (2011), el almacenamiento y recuperación del conocimiento se refiere a los procesos de la organización, aprehensión y localización del conocimiento, con el fin de hacerlo formal y accesible de manera oportuna. Incluye como componentes de este concepto una serie de depósitos de conocimientos (con diferente contenido), entre los que se encuentran la documentación escrita, la información almacenada y estructurada en bases de datos electrónicas, el conocimiento humano codificado en sistemas expertos, los procesos y procedimientos organizativos (manuales) y el conocimiento tácito adquirido por individuos, a partir de elementos intangibles tales como la cultura o la estructura funcional de la organización. (Pág. 32).

Para Martínez (2003), se trata de recoger un conocimiento que ha sido generado, representarlo formalmente y almacenarlo en un soporte para convertirlo en algo que posibilite su acceso y utilización. Este proceso implica una organización, una validación y una verificación del conocimiento (Pág. 7).

Es así como se hace en este punto relevante, el ir combinando el uso de herramientas tecnológicas que vendrán a facilitar en gran medida la efectividad del almacenamiento de este conocimiento.

Se considerará en el cuestionario a través de las preguntas 14 a la 20.

#### **d) Transferencia del Conocimiento**

Desde Martínez (2003), esta transferencia tiene que ver hacerlo llegar a las personas que lo necesitan, ya sea de dentro o de fuera de la organización, ...será establecer un equipo de trabajo, en el cual se establezca un Coordinador de Proyecto, personal de apoyo y determinar las personas encargadas que se tendrán en cada una de las diferentes áreas o departamentos. (Pág. 7).

Asimismo, Nonaka y Takeuchi (1995) citados por Martínez (2011), estiman que la transferencia del conocimiento es el proceso a través del cual una unidad organizativa es influenciada por la experiencia de otra, lo cual se manifiesta a través de cambios en la forma de hacer las cosas y en los resultados alcanzados por la misma. (Pág. 32).

Se considerará en el cuestionario a través de las preguntas 21 a la 27.

#### **e) Aplicación del Conocimiento**

Zack (1999) mencionado por Martínez (2011), indica que la aplicación orientada a la toma de decisiones, se define como el proceso de incorporación del conocimiento que añade valor a productos, servicios y prácticas de gestión de una organización. La misma está estrechamente relacionada a la naturaleza de las empresas y organizaciones dedicadas a la producción (Nonaka y Takeuchi, 1995). Además la integración del conocimiento consiste en al menos cuatro acciones: el desarrollo de reglas y directivas, secuenciación de rutinas organizativas, resolución de problemas y toma de decisiones en grupo. (Pág. 33).

Asimismo, Gómez et al. (1997) mencionado por Martínez (2011), se refieren al uso final y la aplicación del conocimiento como los objetivos en los que culmina el ciclo y para los que

se ha gestionado el conocimiento. La información que no tenga un posible uso debe ser desechada o almacenada en repositorios organizados al efecto. (Pág. 33).

En el caso de Martínez (2003), aplicar el conocimiento es utilizarlo en los procesos de la organización para convertirlo en el saber hacer de la empresa. A través de un simple interfaz, buscar y encontrar información debe ser una tarea fácil para el usuario, ...una vez obtenido el conocimiento el usuario puede aplicarlo y utilizarlo en los productos, servicios y procesos en los que esté involucrado. (Pág. 8).

Se considerará en el cuestionario a través de las preguntas 28 a la 31.

#### **f) Protección o Preservación del Conocimiento**

Nonaka y Takeuchi (1995) mencionados por Martínez (2011), señalan que el potencial para la obtención de rentas derivadas de la utilización del conocimiento organizativo se basa, fundamentalmente, en su régimen de apropiabilidad. Este término está referido al valor, en forma de beneficio, que va a percibir una empresa, organización o conglomerado de productores de sus actividades innovadoras con respecto a otros agentes tales como clientes, proveedores y competencia. (Pág. 33).

Zack (1999) citado por el mismo autor, indica que una gran parte del capital intelectual, sobre todo, el tecnológico, es susceptible de protección legal a través de derechos de propiedad intelectual: patentes, marcas comerciales y copyright son ejemplos familiares. (Pág. 34).

Se considerará en el cuestionario a través de las preguntas 32 y 33.

La otra variable a considerar es la percepción de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, con cuyos datos se establecería el diagnóstico del estado de la GC en el Régimen de Servicio Civil, con lo que se podría iniciar su aplicación en los diferentes procesos del capítulo XII del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, especificado así en el objetivo específico No. 2 de esta investigación.

A continuación se presenta en el Cuadro No. 1 la información resumida respecto a objetivos y variables de la investigación, así como dimensiones, fuentes e instrumentos a utilizar en esta primera fase.

**Cuadro No. 1 Resumen sobre Objetivos, Variables, Dimensiones, Fuentes e Instrumentos para la Investigación**

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Localización en el Instrumento</b>
Describir qué es gestión del conocimiento desde algunos de los diferentes modelos existentes de forma que permita el abordaje, comprensión y análisis de la construcción del Modelo de Gestión del Conocimiento para el RSS.	Gestión del Conocimiento	Identificación y localización del conocimiento  Creación del Conocimiento  Almacenamiento del Conocimiento  Transferencia del Conocimiento  Aplicación del Conocimiento  Protección del Conocimiento	Diferentes fuentes ubicadas en internet	Cuestionario en las preguntas 1 y 2  Preguntas 3 a 13  Preguntas 14 a 20  Preguntas 21 a 27  Preguntas 28 a 31  Preguntas 32 y 33
Diagnosticar el estado de la Gestión del Conocimiento en el Régimen de Servicio Civil para la aplicación de gestión del conocimiento en los procesos del capítulo XII del Estatuto de Servicio Civil.	La percepción de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta.		Aplicación de la encuesta en las diferentes instituciones pertenecientes al Régimen de Servicio Civil.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la investigación

## **Preparación del Cuestionario**

El cuestionario (ver anexo 1) como tal considera las 6 variables dependientes que se originan de la variable independiente Gestión del Conocimiento.

### **1. Validación del instrumento**

A partir de los cuestionarios de la investigación realizada por Martínez (2011), así como la hecha por Barceló et al (2013), los cuales fueron analizados y validados para su aplicación oportuna por sus respectivos autores, conforme a la necesidad en cada caso, por lo que se consideran como referente dada su confiabilidad y validez para la elaboración del cuestionario sobre GC.

De éstos se retomaron para el cuestionario de este estudio algunos ítems para la construcción de una batería, a través de la cual se establecieron para cada variable dependiente, los ítems que mejor se adaptaran conforme a las etapas que conllevaría la implementación de un Modelo de GC consideradas por los principales autores consultados. Es así como se fijaron 6 etapas que se establecieron como variables dependientes de la variable Gestión del Conocimiento.

Es de esta forma que una vez realizada la primera batería de ítems para la confección de la encuesta inicial, se sometió a revisión preliminar por parte del Coordinador de la UNIDE, posteriormente se evaluó por parte de un grupo de personas, todas profesionales con experiencia y de diferentes disciplinas académicas, con el fin de que expresaran su criterio e hicieran una revisión del mismo en cuanto a contenido, forma y redacción para hacer los ajustes correspondientes y validarlo.

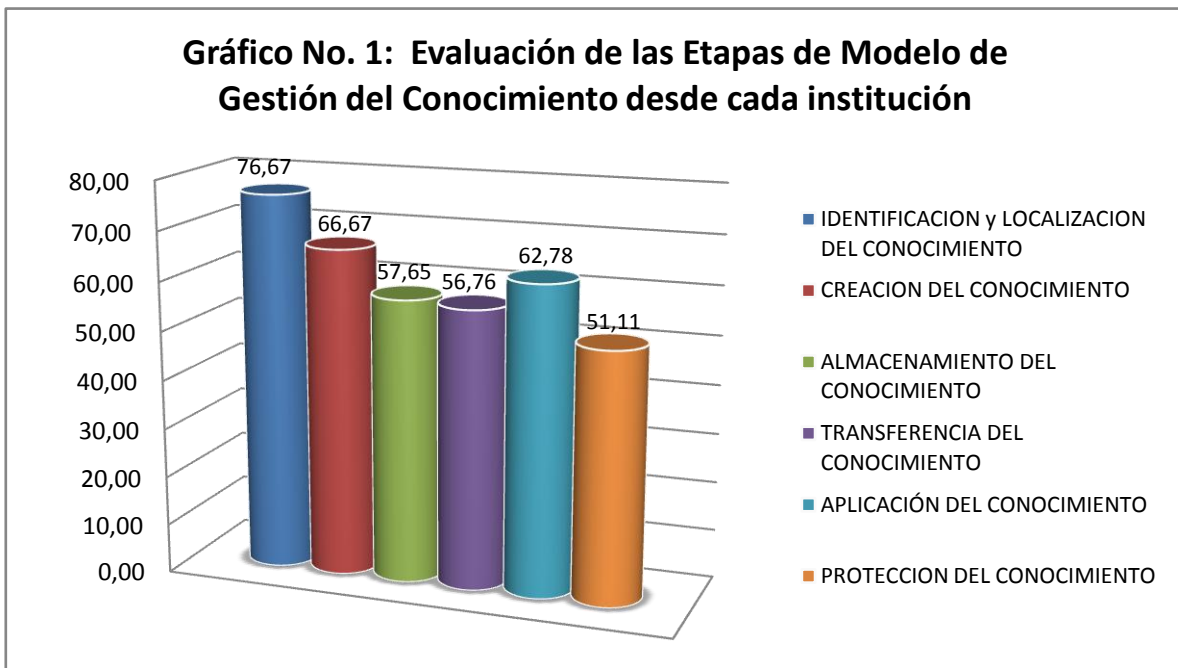
Asimismo se analizó el hecho de que hubiera personas con experiencia en confección y aplicación de cuestionarios para que a su juicio de expertos aportaran una mayor y mejor crítica. Se consideró además que las preguntas estuvieran acorde a las variables y el objetivo que contemplaba la aplicación de este instrumento como respaldo para el diagnóstico. De esta manera se procedió a realizar los ajustes correspondientes conforme a las recomendaciones señaladas.

# **CAPITULO IV**

## **PRESENTACION DE RESULTADOS y ANALISIS**

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario de manera gráfica, asimismo se incluyen algunos de los comentarios que las personas a las que se les aplicó el instrumento han incluido en aportado como observaciones de interés a considerarse, en especial por ser provenientes de los Jefes de Recursos Humanos y/o Encargados de Capacitación, los cuales desde su puesto tienen un alto grado de incidencia dentro de su organización. Finalmente, se realiza un análisis general de la información obtenida respecto al cuestionario aplicado.

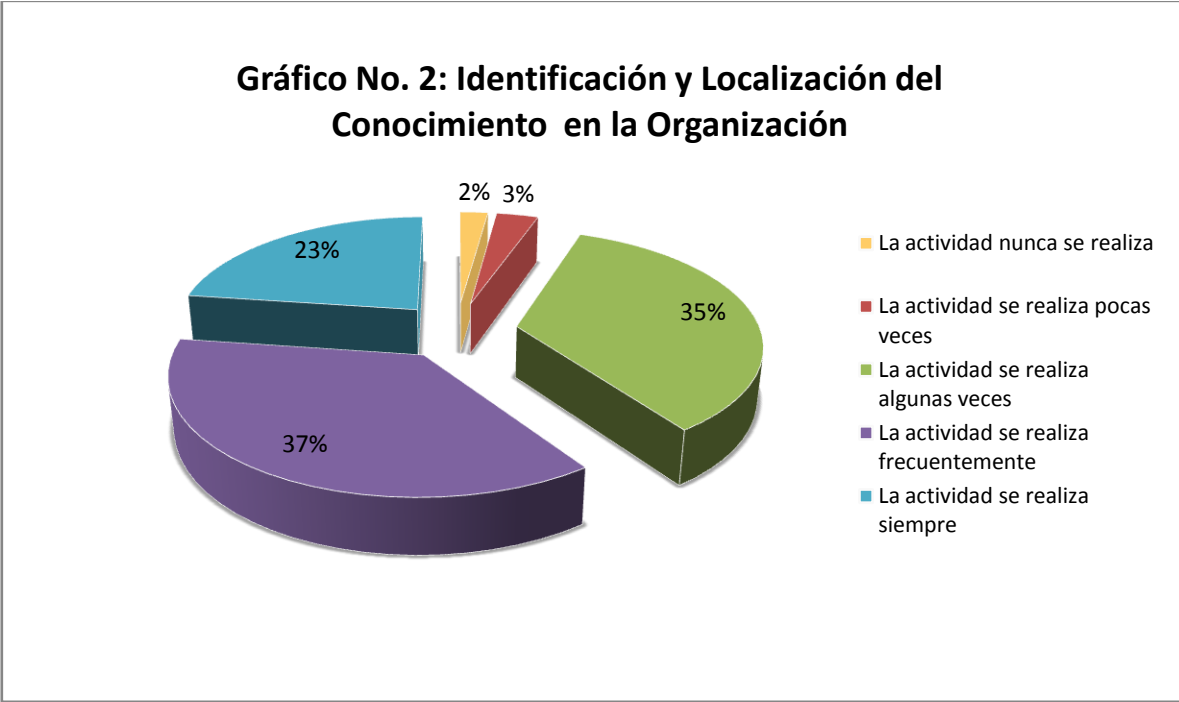
A continuación el resultado del cuestionario aplicado de manera gráfica:



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

A partir de la información obtenida mediante la aplicación del instrumento, se establecieron las principales etapas recopiladas de los diferentes autores de modelos de GC, para efectos de esta investigación se incluyeron 6, de las cuales en el Gráfico No.1, en el cual se presentan cada una de éstas con el fin de ser evaluadas como las etapas de un Modelo de GC, en este caso se puede apreciar con un mayor porcentaje la denominada

como Identificación y Localización del Conocimiento con una nota de 76.67 mientras que la más baja lo constituye la Protección del Conocimiento que alcanzó una nota de 51.11.

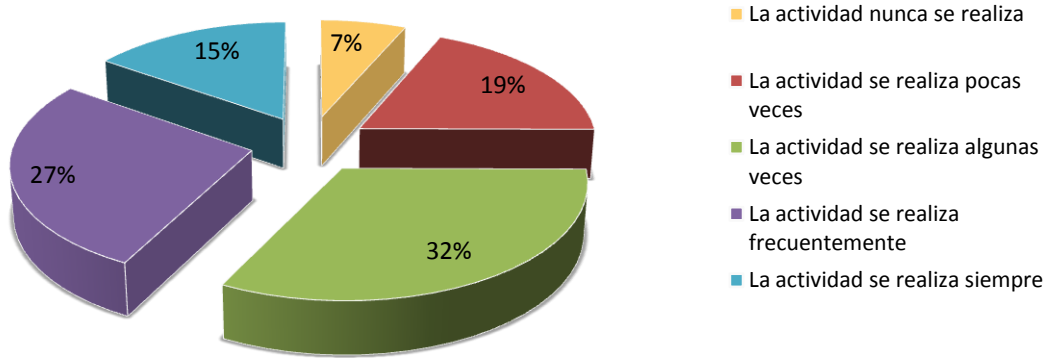


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

En lo referente a la identificación y localización del conocimiento en la organización, las personas encuestadas en un 37% indicaron que esta es una actividad que se realiza de manera frecuente en la institución a la que pertenecen, siendo el más alto de los resultados, mientras que el porcentaje más bajo fue de un 2% que indicaron que la actividad nunca se realiza.



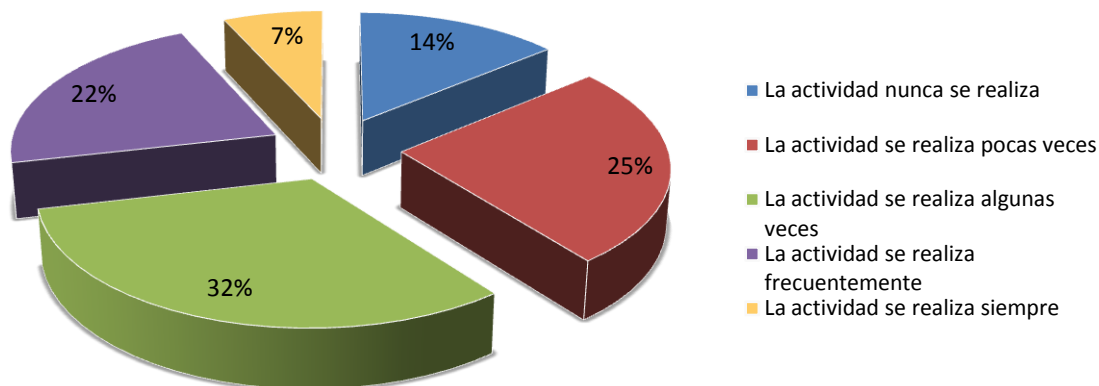
**Gráfico No. 3: Creación del Conocimiento en la Organización**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

En cuanto a la consulta realizada sobre la creación del conocimiento, se pretendía saber si en las organizaciones encuestadas esta actividad se practica y con qué frecuencia, encontrando que el porcentaje mayor fue de un 32% que equivale a que esta actividad se realiza algunas veces, mientras que un 7% fue el porcentaje menor para representar que la actividad nunca se realiza en la organización correspondiente. Llama la atención que el porcentaje más alto no representa ni siquiera el 50% del total, además que las restantes opiniones al sumarse representarían un 68%, el cual hace que la balanza se incline a reflejar que existe mayor peso hacia la poca práctica de esta actividad.

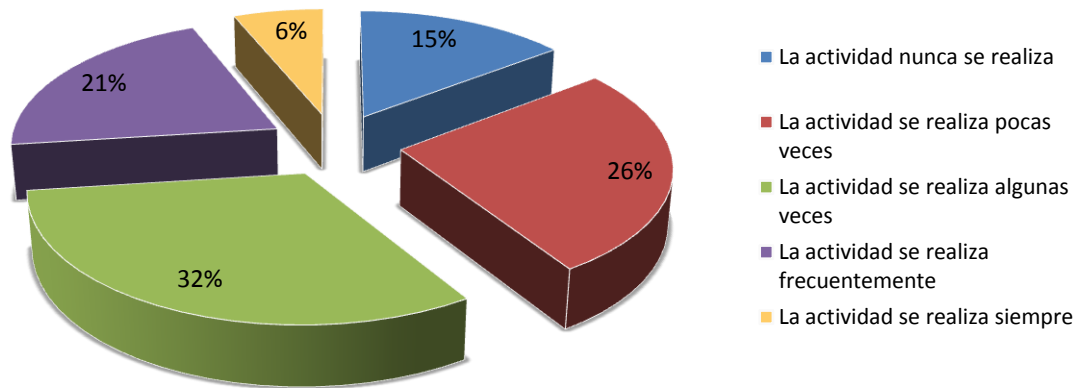
**Gráfico No. 4: Almacenamiento del Conocimiento en la Organización**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

En lo que respecta al almacenamiento del conocimiento el porcentaje más alto alcanzó un 32% que equivale a que la actividad se realiza algunas veces, teniendo en el extremo más bajo un 7% que corresponde a que la actividad se realiza siempre. Para este caso llama poderosamente la atención el hecho de que el porcentaje más alto no representa ni siquiera el 50% y que el más bajo tiene que ver con la frecuencia siempre, lo cual indica que esta actividad no siempre se realiza, surgiendo la duda de cómo se almacena el conocimiento en cada organización.

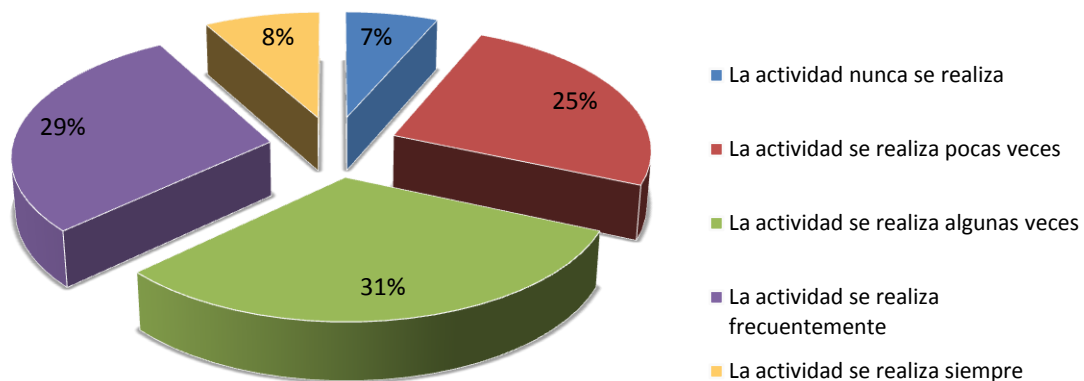
**Gráfico No. 5: Transferencia del Conocimiento en la Organización**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

En el aspecto relacionado con la transferencia del conocimiento, se presentó el porcentaje mayor en un 32% para reflejar que la actividad se realiza algunas veces, mientras que se dio un 6% para indicar que la actividad se realiza siempre. Dichos datos resultan de gran atención dado que se podría considerar que ese porcentaje de apenas 6% de haber alcanzado un porcentaje más alto, se aseguraría que el conocimiento que se tiene en una organización se logra transferir a las otras personas, lamentablemente no resulta así.

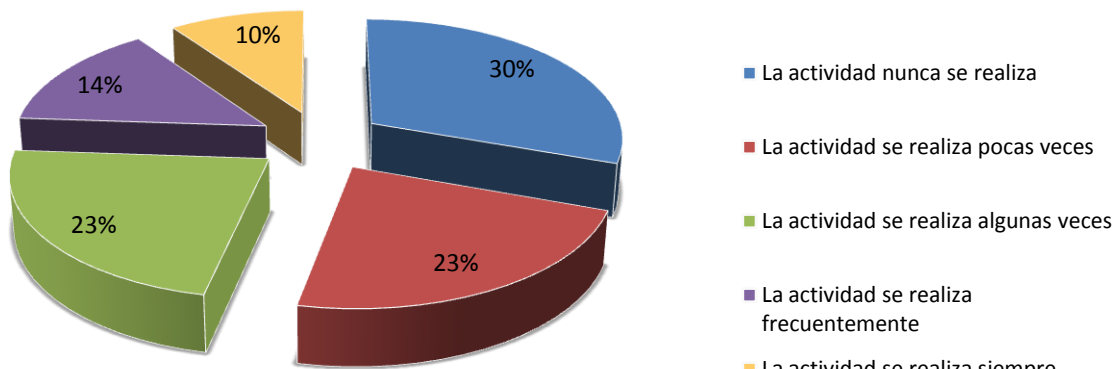
**Gráfico No. 6: Aplicación del Conocimiento en la Organización**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Para lo relacionado con la aplicación del conocimiento en la organización el mayor porcentaje ha sido de 31% que representa que la actividad se realiza algunas veces, siendo el más bajo un 7% que corresponde a que la actividad nunca se realiza. Para ser esta una práctica que implica que el conocimiento que se obtiene en la organización se aproveche en algún proceso de trabajo dentro de cada organización, llama la atención que el segundo porcentaje en orden ascendente alcanza apenas un 8%, el cual se refiere a que la actividad se realiza siempre; es así que se estaría reflejando poco aplicabilidad del conocimiento dentro de cada organización.

**Gráfico No. 7: Protección del Conocimiento en la Organización**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

En el caso correspondiente a la protección del conocimiento en la organización el mayor porcentaje obtenido fue de 30% el cual hace referencia a que la actividad nunca se realiza, seguido por un 23% que se obtuvo tanto para evaluar que la actividad se realiza pocas veces así como para que la actividad se realiza algunas veces.

## Comentarios incluidos en los cuestionarios

A partir de la aplicación del cuestionario, se logró obtener además de las valoraciones cuantitativas, comentarios de gran aporte, en especial por el puesto que ostentan quienes los generaron. Por esa razón es que se indican los más sobresalientes con los cuales se da también una base para poder generar el análisis general de la información recopilada que se verá más adelante. A continuación se mencionan los mismos:

*“Generalmente, el conocimiento técnico adquirido durante los años de labores (experiencia) desaparece cuando el funcionario renuncia o se jubila. El sistema de GRH debería crear un mecanismo, de forma tal que el personal jubilado pueda aportar este conocimiento de alguna manera, por ejemplo mediante conversatorios, asesorías o consultorías (gratuitas o reconocimiento en dinero u otra forma) a los nuevos funcionarios, o que puedan resolver casos desde su casa y que presenten informes. Esto puede ser una fuente de motivación tanto para los jubilados como para los nuevos funcionarios y se puede aprovechar el tiempo de ocio de muchos de ellos.”.*

*“Considero la inducción de vital importancia; tanto para el de recién ingreso como para quienes tenemos unos años de laborar para la Institución pero que nunca recibimos inducción.”.*

*“Sí bien en algunas áreas podría ser que haya un mayor grado de desarrollo de estas buenas prácticas, lo cierto es que, desde mi experiencia, no es un estilo y esquema debidamente sistematizado para toda la organización, lo más cerca que se tuvo de llegar a esto fue... el estudio de brecha de capacidades del personal según cargo que ocupaban y esto nos acercó pero desconozco si se sigue actualizando e incluso profundizando como se requiere. Un elemento clave sería la definición clara de los diferentes cargos (...) y que se partiera de ahí para fijar una "ruta de desarrollo" del conocimiento, estableciendo incluso por donde debe pasar cada servidor de la para lograrlo integralmente.”.*

*“Generalmente, el conocimiento tácito se pierde cada vez que un funcionario deja la institución, ya sea por renuncia o por retiro (jubilación). En el primer caso, es un poco difícil de recuperar las ideas, las experiencias, destrezas y habilidades de la persona por razones quizá de tiempo u otros intereses. Sin embargo, en el caso de los jubilados, podría*

*ser que continúen aportando a la institución a través de algún mecanismo especializado creado para motivar a esta población a seguir brindando sus conocimientos a las nuevas generaciones. Podría ser mediante asesorías virtuales, charlas de motivación basada en la experiencia sobre el manejo de asuntos específicos de cada organización, talleres, etc.. Estos mecanismos no solo beneficiarían a las instituciones, sino que contribuirían a mantener activas a las personas que una vez jubiladas entran en depresión por sentirse inútiles, o porque se sienten solas.”.*

*“Debo reconocer que no contamos en la institución con un programa de inducción al nuevo empleado que augure una gestión del conocimiento eficiente, y existe una gran falta de manuales de procedimientos u otros documentos que faciliten esa labor, sobre todo la de resguardar el conocimiento cuando una persona se desvincula de la institución. Es muy valiosa la información que una persona que ha laborado por 20, 30 o más años en una institución, puede aportar, para que a partir de ahí se construyan nuevas formas, métodos y en general una actualización constante del conocimiento. Es muy valioso el que se pudiera crear una forma, procedimiento, sistema al que puedan acceder las instituciones para salvaguardar el conocimiento, sobre todo en tiempos en que son muchas las personas que se están pensionando en las instituciones.”.*

*“(…) se encuentra en un proceso de Certificación de Calidad, por tal motivo los funcionarios encuentran todo el apoyo necesario en el Sistema de Calidad donde no solo se encuentran todos los formularios aprobados en la institución sino el detalle de cada uno de los procesos y procedimientos, esto facilita el desarrollo del conocimiento de todos los funcionarios tanto del Régimen de Servicio Civil, como los que se encuentran excluidos quienes se rigen por la Autoridad Presupuestaria (…)”.*

*“Se debe cambiar la metodología de la Inducción, pues en esta Institución se da solamente a nivel de Institución con aspectos generales, más no con las funciones propias del cargo en un tiempo específico para ello, sino que de acuerdo a las funciones van aprendiendo las tareas nuevas cuando es necesario.”.*

*“La Institución debería tomar medidas para que el conocimiento sea transmitido a los funcionarios, elaborar los diferentes procesos.”.*

*“Las respuestas son subjetivas, pues en este Consejo, depende del estilo de liderazgo de cada dependencia. La gestión del conocimiento no está sistematizada en la institución. Si existen dependencias que han realizados charlas sobre lecciones aprendidas, pero como indiqué anteriormente, no está sistematizada la práctica.”.*

### **Análisis general de la información obtenida:**

De acuerdo a la información recopilada a través del cuestionario aplicado, se observa que de manera general para las posibles etapas propuestas en un modelo de GC predominan notas en el rango de 50 a 60 (gráfico No. 1), esto evidencia que en lo que respecta a estas etapas no se refleja que exista una fuerte práctica en alguna de éstas, o bien, una que esté suficientemente representada por un alto porcentaje que se salga de este rango.

Solamente destaca, más no de manera sobresaliente, un 76.67 (gráfico No. 1) que corresponde a la Aplicación del Conocimiento, con lo cual se podría desprender que de alguna manera se percibe que esto se aplica en alguna medida dentro de la organización, así como la posibilidad de que de aplicarse un modelo de GC esta etapa podría presentarse de manera positiva como una fortaleza a nivel del RSC.

En el otro extremo se contrapone con la nota más baja (gráfico No. 1), lo concerniente a Protección del Conocimiento que alcanzó apenas un 51.11, lo que hace palpable el hecho de que no es una práctica que se realice con frecuencia en las organizaciones encuestadas, o por lo menos, no se tiene muy clara la forma de realizarse, lo cual se constituye en un punto de cuidado al crear el modelo de GC ya que el saber cómo se aplica la protección a cada aspecto del conocimiento, es parte de la seguridad y confianza con que el capital intelectual debe de manipularse.

Finalmente, se observa que dos de las etapas consideradas alcanzaron notas inferiores a 60, que son las que tienen que ver con el almacenamiento y transferencia del conocimiento, lo que conlleva a pensar que son aspectos a tratar con mayor cuidado dada su relevancia dentro del proceso de GC, dado que la aplicación de ambos va a tener un gran peso en la continuidad en el tiempo del capital intelectual.



Por otro lado, es importante observar la relación que se da en cuanto a los porcentajes obtenidos en las variables consultadas respecto a los comentarios que algunas personas incluyeron, ya que por ejemplo se denota en estos últimos la preocupación de que con la salida de muchas personas el conocimiento adquirido en cada caso se pierda, por lo que asocian o vinculan que con la aplicación de gestión del conocimiento mucho se podría mejorar y rescatar en torno a este tema.

Asimismo vinculan este proceso con otros de gran relevancia, que en algunos casos tampoco se dan, como lo es un plan de sucesión así como con un buen programa de inducción, uso de asesorías y capacitaciones virtuales así como la aplicación del uso de buenas prácticas entre las diferentes organizaciones.

Además, indican que en algunos casos se dan prácticas aisladas relacionadas con GC pero no está sistematizada dentro de toda la organización.

De estas observaciones se infiere que un modelo de GC se convertiría en una práctica con grandes expectativas y que llenaría muchos vacíos al crear y utilizar el conocimiento de manera más ordenada, así como el hecho de que se tiene conciencia de su importancia y necesidad.

# **CAPITULO V**

## **CONCLUSIONES**

A partir de los objetivos específicos planteados para la investigación se establecen las siguientes conclusiones:

- 1- De acuerdo a la información recopilada no se han desarrollado métodos únicos para gestionar el conocimiento y medir sus impactos en los resultados de las organizaciones. Existen diferentes ópticas o puntos de vista para su abordaje, sin embargo, ello no le resta la posibilidad de crear un modelo de GC y mucho menos la importancia en lo que respecta al valor agregado que se puede obtener de la aplicación de GC en una organización. De lo anterior surge que a pesar de lo abstracto de las elaboraciones teóricas, en algunos casos, la implementación de un Modelo de GC para el RSC se convierte en todo un reto el cual implica comprensión, abordaje y análisis de los diferentes modelos y experiencias encontradas, así como opiniones de expertos, para la construcción del mismo.
- 2- Aunque es un tema de gran utilidad, lamentablemente en la realidad costarricense no se evidencia mucho su práctica en el sector público, partiendo propiamente de los resultados del cuestionario destinado a los responsables de gestión de recursos humanos y/o encargados de capacitación.

Se logra observar que en un alto porcentaje se puede identificar y localizar el conocimiento, lo cual facilitaría la labor a la hora de implementar la etapa inicial de un Modelo de GC y, partiendo de ello establecer el resto de las etapas. Sin embargo, se observa en el otro extremo el hecho de que al haberse obtenido una nota muy baja en lo referente a Protección, que tiene que ver con el cuidado que se haga del conocimiento, se debe prestar mayor atención sobre este particular, ya que un Modelo de GC implica aspectos de inversión y coordinación de actividades con las diferentes áreas de la organización con el fin de precisar la forma en que se estaría proporcionando una adecuada protección al conocimiento para poder mantener, aplicar y utilizar dentro de la organización.

Por otro lado, la práctica de almacenar y transferir el conocimiento tampoco impera en las organizaciones consultadas, lo que constituye en una llamada de alerta ya que el conocimiento se diluye o pierde con el correr del tiempo y el cambio de personal y, sin una buena práctica en este aspecto daría un fracaso en la GC.

- 3- Sobresalen de las etapas propuestas en el cuestionario para el Modelo de GC las de Identificación y Localización del Conocimiento, Creación del Conocimiento y Aplicación del Conocimiento, las cuales se pueden aprovechar a manera de fortalezas ya que han obtenido las notas más altas, ello debido a que se consideran de gran relevancia para la creación del Modelo de GC, además se pueden complementar con los aportes brindados por las personas consultadas mediante el cuestionario sobre éstas, de los cuales se destacan la importancia de crear nuevas formas y métodos de actualización del conocimiento como una práctica sistematizada, así como mejorar la inducción incluso por cargo, apoyarse en consultorías y charlas del personal jubilado entre otras valiosas ideas encaminadas hacia la ruta de desarrollo del conocimiento.
  
- 4- No cabe duda que el aprendizaje para la preparación de un Modelo de GC es indispensable, así como el trabajo en equipo apoyado en el uso de diferentes herramientas y técnicas tanto tecnológicas o de otra naturaleza tales como archivo, conversatorios, charlas, etc., ya que de la combinación de todas éstas se logra la ejecución de cada etapa del modelo, logrando un ligamen entre cada una de éstas, siguiendo siempre la visión de que la filosofía de un modelo de GC es el crear, transferir, aplicar y preservar el conocimiento para que éste se mantenga en el tiempo en bienestar de las personas y de la organización. De esta manera el establecer un modelo de GC se convierte en una tarea menos complicada al unificar, planificar y coordinar los esfuerzos y personas necesarias para participar y apoyar un proyecto de esta envergadura.

Ahora bien, para el logro de lo anterior se puede partir de las diferentes propuestas teóricas que se plantean para el abordaje de la GC, de las cuales sobresale, como

común denominador, el hecho de que la GC viene a solventar las necesidades que se dan en una organización con respecto al tema del conocimiento, para ello es importante aprender y desarrollar ese conocimiento lo cual se puede mejorar al lograr socializarlo dentro de la institución. Sin embargo, al no existir una cultura respecto a este tema a nivel del RSC, es donde resulta de gran apoyo el establecer la base de este nuevo pensamiento, para lo cual se puede apoyar la instrucción e identificación de la GC a través del uso de herramientas tecnológicas, de archivo, de aprendizaje, entre otras, que faciliten los diferentes medios de aplicación en la práctica de GC, logrando así comprender, organizar y administrar entre todos, creando conocimiento como un equipo de trabajo. No obstante, es importante recalcar el hecho de que es a través de las OGEREH que se establecerán dentro del ámbito que a cada una le corresponda, la aplicación del Modelo de GC para cada uno de los subsistemas, sin embargo, en lo que respecta al resto de cada institución, se aplicará en aquellas en las que por su naturaleza trascienda el ámbito de su aplicación en la medida, tiempo e interés que así lo consideren.

- 5- Se han realizado diferentes intentos a nivel del RSC por establecer procedimientos, directrices y herramientas para implantar modelos que permitan gestionar el conocimiento en las diferentes instituciones que lo conforman, propiamente en la DGSC mediante el Plan Estratégico 2011-2014, sin embargo, en todos los casos han sido conatos de manera individual sin lograr conformar un modelo a seguir, ello denota el vacío existente y la necesidad urgente de que la DGSC como ente rector aproveche esta oportunidad y la transforme en una fortaleza, al lograr implantar un Modelo de GC que facilite las condiciones para identificar, generar, mantener y usar el conocimiento para beneficio hacia fuera y dentro de cada organización.

## RECOMENDACIONES

- 1- Realizar el entregable de la investigación que contemple los objetivos específicos, dándose la publicación y formalidad requerida de la investigación, con lo cual se permite difundir el tema y aprovechar su contenido como sustento teórico.
- 2- Se tiene la oportunidad de ahondar en este tema, a partir de la ejecución de un proyecto por parte de un equipo interdisciplinario, con el desarrollo del Modelo de Gestión del Conocimiento para el RSC. En concordancia con lo indicado, se recomienda que dicho equipo interdisciplinario, operacionalice un eventual Modelo de GC para las OGEREH del RSC, además, estaría liderado por profesionales de la Unidad de Investigación y Desarrollo del Área de Desarrollo Estratégico de la DGSC. Este equipo se encargaría de diseñar la estrategia para el desarrollo del Modelo de GC en las OGEREH del RSC y se integraría idealmente con profesionales de las OGEREH y de la DGSC en disciplinas académicas como ingenierías en informática, industrial, administración, pedagogía o educación, archivística, entre otras.

Lo anterior se puede comprender de una mejor manera por medio de la imagen que se agrega al final, con la que se presenta una propuesta de Modelo de GC.

En la misma se aprecia cómo todo esto fluye alrededor del intercambio de conocimiento que se da del conocimiento tácito individual al conocimiento tácito colectivo, luego al conocimiento explícito y de éste al conocimiento explícito colectivo, esto dentro del marco de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, conforme a lo expuesto por Nonaka y Takeuchi.

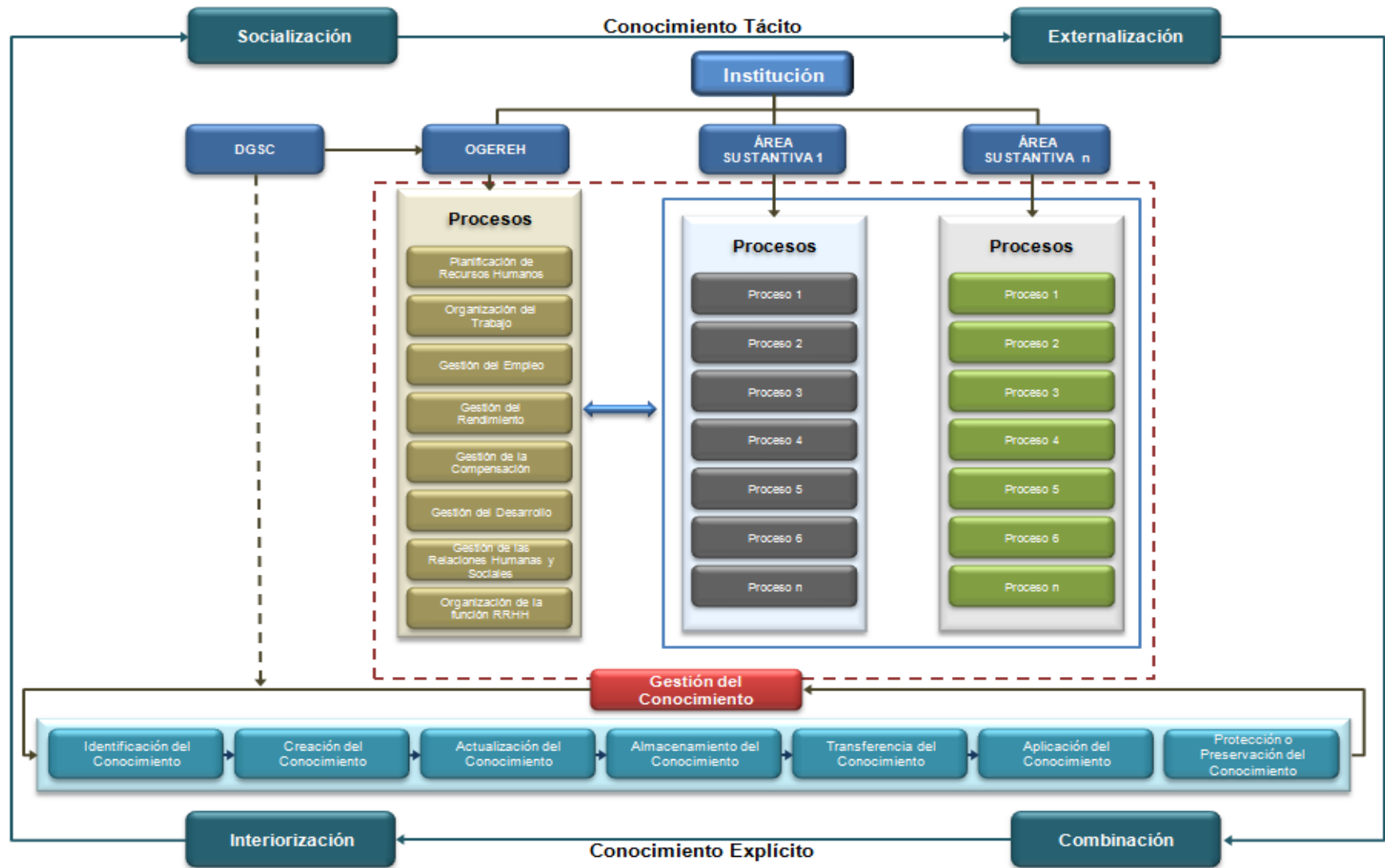
El modelo propuesto parte de la premisa que la DGSC, como ente rector, brindará a las OGEREH una herramienta o guía que coadyuve en la gestión del conocimiento de sus instituciones desde las competencias que les brinda el desarrollo de los procesos de recursos humanos contemplados en el Capítulo XII del RESC. De esta manera, se busca que la GC dentro del SIGEREH se estructure y consolide como

sistema que es, pero a la vez, resulta evidente que algunos de los procesos de la gestión de recursos humanos trascienden en mayor o menor grado a los procesos sustantivos de las instituciones donde se ubican las OGEREH. Solo para ilustrar la propuesta, puede considerarse que en el proceso de Gestión del Empleo, una de sus actividades básicas lo constituye la inducción en la que, desde la perspectiva de la GC se da una transferencia de conocimiento tácito y explícito al nuevo funcionario institucional, tanto por parte de la OGEREH como de los otros funcionarios que trabajan en las actividades sustantivas institucionales donde se ubica el cargo a desempeñar. De igual manera se puede abordar el Proceso de Gestión del Desarrollo donde la capacitación, vista desde la perspectiva de la GC, debe contemplar la multiplicación o socialización de la capacitación recibida así como la disposición y custodia de material recibido en la misma. Es así como se pretende que la gestión de recursos humanos se impregne de GC en todos sus procesos.

Adicionalmente la imagen da a entender también que la GC, mediante sus etapas, puede abarcar toda la institución y en consecuencia tanto procesos de apoyo (como los de la gestión de recursos humanos a cargo de las OGEREH) como los sustantivos y estratégicos. En este particular, se ha incluido en la propuesta la etapa de Actualización del Conocimiento la cual se considera que puede estar incluida en su anterior, Creación del Conocimiento, o bien como otra independiente lo cual quedará a criterio del equipo.

En ese sentido debe tomarse en consideración que la GC no depende únicamente de las personas, ámbito donde la OGEREH tiene su razón de ser, sino también de otros elementos como la tecnología, la normativa en materia de archivos y otros, por lo que se afirma que la OGEREH es un elemento importante en esta propuesta.

**Propuesta de Modelo de Gestión del Conocimiento para el RSC**



Elaborado por: Chavarría M., Quesada M. & Robles B.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Dirección General de Servicio Civil (2012). Estatuto de Servicio Civil , su Reglamento y Leyes Conexas.
2. Dirección General de Servicio Civil (2012). Estatuto de Servicio Civil , su Reglamento y Leyes Conexas.
3. Dirección General de Servicio Civil (2012). Estatuto de Servicio Civil , su Reglamento y Leyes Conexas.
4. Dirección General de Servicio Civil (2012). Estatuto de Servicio Civil , su Reglamento y Leyes Conexas.
5. Ramírez A. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. Anales de la Facultad de Medicina, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Vol.70, No.30, Setiembre, 2009: 217-224. Recuperado en Noviembre 27, 2014 de Sitio web: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832009000300011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832009000300011&script=sci_arttext)
6. Ramírez A. (2009). La teoría del conocimiento en investigación científica: una visión actual. Anales de la Facultad de Medicina, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, Vol.70, No.30, Setiembre, 2009: 217-224. Recuperado en Noviembre 27, 2014 de Sitio web: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832009000300011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832009000300011&script=sci_arttext)
7. Peris Marta & Rueda A. Carlos. (s.f.). Diseño organizativo y gestión del conocimiento en la empresa, implicaciones en los recursos humanos. Recuperado en Enero 13, 2015 de Sitio web: [http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/02\\_RRHH/15\\_peris\\_rueda.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/02_RRHH/15_peris_rueda.pdf)



8. Correa G., Rosero S. & Segura H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. Revista Interamericana de Bibliotecología. Ene.-Jun. 2008, vol. 31, no. 1, p. 85-108. Recuperado en Febrero 18, 2015 de Sitio web: <http://eprints.rclis.org/12325/1/ARTICULO4.pdf>
  
9. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web: [http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)
  
10. Catalán E. & Peluffo M. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Recuperado en Noviembre 17, 2014 de CEPAL Sitio web: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-del-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>
  
11. Rochel, A. (s.f.). Gestión del conocimiento. Universidad de Pamplona. Recuperado en Noviembre 19, 2014 de Sitio web: <https://docs.google.com/document/d/13923ty2PJDt8K3K9k3WBHuUUOz1cMfQ6Na6TkRbvvdg/edit?pli=1>
  
12. Rochel, A. (s.f.). Gestión del conocimiento. Universidad de Pamplona. Recuperado en Noviembre 19, 2014 de Sitio web: <https://docs.google.com/document/d/13923ty2PJDt8K3K9k3WBHuUUOz1cMfQ6Na6TkRbvvdg/edit?pli=1>

13. Bertone R., Coronel J.E., Pardo S. & Thomas P. (2013). Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración Pública. Repositorio Institucional de la Universidad de La Plata. Recuperado en Noviembre 20, 2014 de Sitio web: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/31302>
14. Núñez I. & Núñez Y. (2005). Propuesta de clasificación de las herramientas software para la gestión del conocimiento. Revista Cubana de los Profesionales de la Información y de la Comunicación en Salud. Recuperado en Noviembre 24, 2014 de Sitio web: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_2\\_05/acisu205.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/acisu205.htm)
15. Núñez I. & Núñez Y. (2005). Propuesta de clasificación de las herramientas software para la gestión del conocimiento. Revista Cubana de los Profesionales de la Información y de la Comunicación en Salud. Recuperado en Noviembre 24, 2014 de Sitio web: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_2\\_05/acisu205.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/acisu205.htm)
16. Catalán E. & Peluffo M. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Recuperado en Noviembre 17, 2014 de CEPAL Sitio web: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-del-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>
17. Garzón M.A. & Luiz A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Revista Pensamiento y Gestión de la Universidad del Norte de Colombia. Recuperado en Marzo 2, 2015 de Sitio web: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/search/results>
18. Catalán E. & Peluffo M. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Recuperado en Noviembre 17, 2014 de CEPAL Sitio web: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-del-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>

19. Catalán E. & Peluffo M. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Recuperado en Noviembre 17, 2014 de CEPAL Sitio web: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-del-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>
20. Celebrity Speakers. (2015). Leif Edvinsson. Recuperado en Febrero 10, 2015 de Celebrity Speakers Sitio web: [http://www.csaspeakers.com/spa/nuestros-especialistas/perfil-altavoz/leif\\_edvinsson](http://www.csaspeakers.com/spa/nuestros-especialistas/perfil-altavoz/leif_edvinsson)
21. Edvinsson L. & Malone M. (2003). El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. Recuperado en Febrero 05, 2015 de Sitio web: [https://books.google.co.cr/books?id=OuR9pY3yAPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=OuR9pY3yAPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
22. Edvinsson L. & Malone M. (2003). El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. Recuperado en Febrero 05, 2015 de Sitio web: [https://books.google.co.cr/books?id=OuR9pY3yAPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=OuR9pY3yAPQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
23. Contribuyentes de Wikilibros. (2010). Gestión del conocimiento/Capital intelectual/Qué es el capital intelectual. Recuperado en Febrero 03, 2015 de Sitio web: [http://es.wikibooks.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento/Capital\\_intelectual/Qu%C3%A9\\_es\\_el\\_capital\\_intelectual&oldid=155304](http://es.wikibooks.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Capital_intelectual/Qu%C3%A9_es_el_capital_intelectual&oldid=155304).
24. Correa G., Rosero S. & Segura H. (2008). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología. Revista Interamericana de Bibliotecología. Ene.-Jun. 2008, vol. 31, no. 1, p. 85-108. Recuperado en Febrero 18, 2015 de Sitio web: <http://eprints.rclis.org/12325/1/ARTICULO4.pdf>

25. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web: [http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)
26. Chiavenato I. (2003). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Colombia.
27. Molano A. (2013). ¿Qué es la gestión del conocimiento?. Corporación Colombia Digital. Recuperado en Enero 05, 2015 de Sitio web: <http://colombiadigital.net/actualidad/sociedad-del-conocimiento/item/5152-%C2%BFqu%C3%A9-es-la-gesti%C3%B3n-del-conocimiento?.html>
28. Díez D. & Zúñiga A.M. (2011). Implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento para empresas de servicios. Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado en Diciembre 10, 2014 de Sitio web: [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67420/1/implementacion\\_modelo\\_gestion.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67420/1/implementacion_modelo_gestion.pdf)
29. Catalán E. & Peluffo M. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Recuperado en Noviembre 17, 2014 de CEPAL Sitio web: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-del-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>

30. Martínez M.. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web: [http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)
31. Vega G.. (2005). Gestión del Conocimiento: las implicancias de su implementación sobre el factor humano en las organizaciones. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado en Marzo 18, 2015 de Sitio web: <http://es.slideshare.net/gustavoalonsov/gestin-del-conocimiento-las-implicancias-de-su-implementacin-sobre-el-factor-humano-en-las-organizaciones-2005>
32. Vega G. (2005). Gestión del Conocimiento: las implicancias de su implementación sobre el factor humano en las organizaciones. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado en Marzo 18, 2015 de Sitio web: <http://es.slideshare.net/gustavoalonsov/gestin-del-conocimiento-las-implicancias-de-su-implementacin-sobre-el-factor-humano-en-las-organizaciones-2005>
33. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web: [http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)
34. Vega G. (2005). Gestión del Conocimiento: las implicancias de su implementación sobre el factor humano en las organizaciones. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado en Marzo 18, 2015 de Sitio web: <http://es.slideshare.net/gustavoalonsov/gestin-del-conocimiento-las-implicancias-de-su-implementacin-sobre-el-factor-humano-en-las-organizaciones-2005>

35. Vega G. (2005). Gestión del Conocimiento: las implicancias de su implementación sobre el factor humano en las organizaciones. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Recuperado en Marzo 18, 2015 de Sitio web:  
<http://es.slideshare.net/gustavoalonsov/gestin-del-conocimiento-las-implicancias-de-su-implementacin-sobre-el-factor-humano-en-las-organizaciones-2005>
36. Catalán E.& Peluffo M. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Recuperado en Noviembre 17, 2014 de CEPAL Sitio web: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-del-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>
37. Pereira H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa. Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI, Revista Exito Empresarial, No. 135, 2011. Recuperado en Febrero 19, 2015 de Sitio web:  
[http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_135\\_310111\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf)
38. Cordero A. & García F. (2008). La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Vol. 1, N° 2, Julio-Diciembre, 2008: 43-64. Recuperado en Marzo 19, 2015 de Sitio web:  
<http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/5-gestion-de-equipos-de-trabajo.pdf>
39. Cordero A. & García F. (2008). La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Vol. 1, N° 2, Julio-Diciembre, 2008: 43-64. Recuperado en Marzo 19, 2015 de Sitio web:  
<http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/5-gestion-de-equipos-de-trabajo.pdf>

40. Grau A. (s.f.). Herramientas de Gestión del Conocimiento. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Recuperado en Enero 7, 2015 de Sitio web: <http://es.slideshare.net/alessandroPAUL/herramientas-de-gestion-del-conocimiento>
41. Martínez E. (2003). Guía Básica para la aplicación de las TICs en PYMES. Enero 22, 2015 de Guía Tecnopyme Sitio web: [http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPT08/Temas/Pdf/ca\\_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA](http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPT08/Temas/Pdf/ca_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA)
42. Rodríguez D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Universidad Autónoma de Barcelona, Revista Educar, No. 37, 2006: 25-39. Recuperado en Enero 28, 2015 de Sitio web: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn37/0211819Xn37p25.pdf>
43. Contribuyentes de Wikilibros. (2011). Gestión del conocimiento/Modelo de creación del conocimiento/Algunos casos explicativos. Recuperado en Febrero 06, 2015 de Sitio web: [http://es.wikibooks.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento/Modelo\\_de\\_creaci%C3%B3n\\_del\\_Conocimiento/Algunos\\_casos\\_explicativos&oldid=166197](http://es.wikibooks.org/w/index.php?title=Gesti%C3%B3n_del_conocimiento/Modelo_de_creaci%C3%B3n_del_Conocimiento/Algunos_casos_explicativos&oldid=166197)
44. Barceló et al. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. Recuperado en Enero 09, 2015 de Sitio web: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/381/309>
45. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web: [http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)

46. Martínez E. (2003). Guía Básica para la aplicación de las TICs en PYMES. Enero 22, 2015 de Guía Tecnopyme Sitio web: [http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca\\_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA](http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA)
47. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web: [http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)
48. Martínez E. (2003). Guía Básica para la aplicación de las TICs en PYMES. Enero 22, 2015 de Guía Tecnopyme Sitio web: [http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca\\_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA](http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA)
49. Martínez E. (2003). Guía Básica para la aplicación de las TICs en PYMES. Enero 22, 2015 de Guía Tecnopyme Sitio web: [http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca\\_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA](http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA)
50. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web: [http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)



51. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web:

[http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)

52. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web:

[http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)

53. Martínez E. (2003). Guía Básica para la aplicación de las TICs en PYMES. Enero 22, 2015 de Guía Tecnopyme Sitio web: <http://www.bizkaia.net/>

[Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca\\_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA](http://www.bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO8/Temas/Pdf/ca_GTcapitulo2.pdf?idioma=CA)

54. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web:

[http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)

55. Martínez M. (2011). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en la Cadena de Suministro de la Industria Alimentaria. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística, Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado en Febrero 26, 2015 de Sitio web:

[http://oa.upm.es/6199/1/MOISES\\_ENRIQUE\\_MARTINEZ\\_SOTO.pdf](http://oa.upm.es/6199/1/MOISES_ENRIQUE_MARTINEZ_SOTO.pdf)