

**ESTUDIO SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PISO DE OPERACIÓN EN LA  
UNIVERSIDAD ICESI**

**CASO: TRABAJADORES OPERATIVOS DEL ÁREA DE PLANTA FÍSICA Y  
SECRETARIAS DE LA UNIVERSIDAD ICESI**

**JUAN SEBASTIÁN QUINTERO BOTERO**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE INGENEIRÍA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**SANTIAGO DE CALI**

**2015**

**ESTUDIO SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PISO DE OPERACIÓN EN LA  
UNIVERSIDAD ICESI**

**PROYECTO DE GRADO I**

**ESCRITO POR:**

**JUAN SEBASTIÁN QUINTERO BOTERO**

**TUTOR:**

**ANDRÉS LÓPEZ ASTUDILLO**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**SANTIAGO DE CALI**

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1 CAPÍTULO I. Definición del Problema .....</b>	<b>10</b>
1.1 Contexto del Problema.....	10
1.2 Análisis y Justificación.....	11
1.3 Formulación del Problema .....	17
<b>2 CAPITULO II. Objetivos.....</b>	<b>19</b>
2.1 Objetivo General.....	19
2.2 Objetivo del Proyecto .....	19
2.3 Objetivos Específicos .....	19
<b>3 CAPÍTULO III. Marco de Referencia .....</b>	<b>20</b>
3.1 Gestión del conocimiento.....	20
3.2 Antecedentes o Estudios Previos .....	22
3.3 Marco Teórico.....	23
3.3.1 Gestión el conocimiento en el primer tiempo, antes de que un trabajador llegue a la universidad ICESI. ....	24
3.3.2 Gestión del conocimiento durante el trabajo del trabajador .....	26
3.3.3 Continuación de la gestión del conocimiento luego que el trabajador deja el cargo 30	30
3.3.4 Retroalimentación y gestión del conocimiento .....	32
3.4 Aporte Crítico .....	34
<b>4 CAPÍTULO IV. Metodología.....</b>	<b>35</b>
4.1 Gestión del Proyecto de Investigación.....	35
4.1.1 Entregables de los objetivos .....	36
4.2 Metodologías de Análisis.....	39
Análisis de las personas de la empresa que son objeto de estudio. ....	39
4.2.1 Recolección y análisis de datos .....	40

<b>5</b>	<b>Resultados .....</b>	<b>42</b>
5.1	Revisar el estado actual de la gestión del conocimiento de la universidad ICESI .....	42
5.1.1	Inicio del proceso de investigación sobre gestión de conocimiento en la universidad ICESI.....	43
5.1.2	Profundización sobre la implementación de la gestión de conocimiento usando como referente el área de gestión humana.....	48
5.1.3	Profundización sobre la documentación almacenada en la universidad ICESI .....	52
5.1.4	Profundización sobre los documentos que son almacenados en las áreas .....	55
5.1.5	Profundización sobre los documentos creados por los trabajadores de piso .....	56
5.1.6	Resumen interpretados de los análisis de las entrevistas de la revisión del estado actual de la gestión del conocimiento en la universidad ICESI. ....	58
5.2	Identificar la gestión del conocimiento en las diferentes fases del puesto de un trabajador de piso.....	59
5.2.1	Resumen de los datos obtenidos en las entrevistas en los trabajadores de piso para entender cómo se puede aplicar la gestión del conocimiento en ellos. .	60
5.3	Integración de conocimientos para la creación de la guía de gestión del conocimiento para los trabajadores del área planta física, servicios generales y compras.....	66
5.3.1	Desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento antes que una persona al llegar al puesto de trabajador de piso.....	72
5.3.2	Desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento durante el cargo del trabajador de piso .....	73
5.3.3	Desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento después que la persona deja su puesto de trabajo. ....	75
5.3.4	Desarrollo y conceptualización de la retroalimentación sobre gestión de conocimiento. ....	76
5.3.5	Como se implementaría la gestión del conocimiento en la universidad ICESI .....	78
5.4	Conclusiones .....	79

5.5	Recomendaciones .....	79
<b>6</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

### **Lista de tablas**

Tabla 1	Causas y efectos del problema .....	16
Tabla 2	Matriz de integrantes de caso de estudio.....	39
Tabla 3	Resumen de la fase 1 de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta .....	43
Tabla 4	Resumen de la fase 2 de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta .....	44
Tabla 5	Resumen de la fase 3 de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta .....	45
Tabla 6	Resumen de la fase 4 de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta .....	46
Tabla 7	Resumen de la pregunta adicional de creación de conocimiento de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta .....	47
Tabla 8	Resumen de la primera fase de la gestión del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana .....	49
Tabla 9	Resumen de la segunda fase de la gestión del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana .....	50
Tabla 10	Resumen de la tercera fase de la gestión del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana .....	51
Tabla 11	Resumen de la cuarta fase de la gestión del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana .....	51
Tabla 12	Resumen de la creación del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana .....	51
Tabla 13	Resumen de entrevista con analista de SYRI - procesos .....	52
Tabla 14	Resumen de entrevista con jefe de SYRI - procesos.....	53
Tabla 15	Resumen entrevista analista de gestión humana 2 .....	55
Tabla 16	Resumen entrevista analista de planta física.....	55
Tabla 17	Entrevistas con el trabajador de piso, para conocer sobre los documentos .	57
Tabla 18	Etiquetas de los datos .....	60

## **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1 Organigrama administrativo de la universidad ICESI .....	15
Ilustración 2 Gestión del conocimiento y creación de valor .....	22
Ilustración 3 Modelo SECI .....	27
Ilustración 4 Modelo K-PMM .....	30
Ilustración 5 guía planteada para realizar gestión del conocimiento en el trabajador de piso .....	66
Ilustración 6 Desarrollo de la guía sobre Gestión del conocimiento en el trabajador de piso .....	67
Ilustración 7 desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento antes que la persona llegue al cargo de trabajador de piso .....	68
Ilustración 8 desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento durante el cargo de trabajador de piso .....	69
Ilustración 9 desarrollo y conceptualización de la retroalimentación de la gestión del conocimiento .....	70
Ilustración 10 desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento después de dejar la persona el cargo de trabajador de piso .....	71
Ilustración 11 Aplicación de la gestión del conocimiento en la universidad ICESI .....	78

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1 resumen de datos de la primera pregunta: ¿Sabe algo sobre la gestión del conocimiento? .....	61
Gráfico 2 resumen de datos de la segunda pregunta: ¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual? .....	62
Gráfico 3 resumen de datos de la tercera pregunta: ¿Qué recomendaciones haría para mantener su cargo en un excelente estado? .....	63
Gráfico 4 resumen de datos de la cuarta pregunta: ¿Cómo se realiza la retroalimentación en su puesto de trabajo? .....	64
Gráfico 5 resumen de datos de la quinta pregunta: ¿Cómo facilitarías la creación de conocimiento en su puesto de trabajo? .....	65

## **Lista de anexos**

Anexo 1 Entrevista inicial sobre gestión de conocimiento a la analista de selección en gestión humana .....	87
---	----

Anexo 2 Entrevista inicial sobre gestión del conocimiento con el coordinador de gestión humana .....	89
Anexo 3 Entrevista inicial a jefa de gestión humana sobre gestión de conocimiento ..	93
Anexo 4 entrevista inicial de gestión del conocimiento realizada al jefe de planta física. ....	97
Anexo 5 entrevista 2 realizada a la jefa de gestión humana. Se aborda a mayor profundidad el tema de la gestión del conocimiento.....	100
Anexo 6 Entrevista realizada al analista de SYRI - proceso sobre los documentos almacenados en la organización.....	103
Anexo 7 Entrevista realizada al jefe de SYRI - proceso sobre los documentos almacenados en la organización.....	107
Anexo 8 imágenes pertenecientes a la intranet al ingresar a la web desde la red de la organización.....	110
Anexo 9 entrevista realizada analista de gestión humana 2 sobre los documentos almacenados en la organización.....	113
Anexo 10 imágenes de evaluación de desempeño (un modo de retroalimentar a las personas en la organización) .....	114
Anexo 11 entrevista realizada a la analista de planta física sobre los documentos almacenados en la organización.....	115
Anexo 12 imágenes de descripción del cargo entregado por la universidad ICESI y la descripción del cargo elaborado para la analista de planta física.....	116
Anexo 13 Entrevistas realizadas a los trabajadores de piso para profundizar un poco más de la información.....	119
Anexo 14 documento realizada por la secretaria del departamento de gestión organizacional, para el control de las evaluaciones de los profesores.....	124
Anexo 15 entrevistas realizadas a los trabajadores de piso para desarrollar para saber cómo se puede aplicar gestión del conocimiento.....	125
Anexo 16 resumen de las respuestas 1 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.....	149
Anexo 17 resumen de las respuestas 2 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.....	150
Anexo 18 resumen de las respuestas 3 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.....	151
Anexo 19 resumen de las respuestas 4 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.....	152
Anexo 20 resumen de las respuestas 5 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.....	153

## RESUMEN

La universidad ICESI ha empezado a buscar maneras de obtener conocimientos por parte de sus trabajadores y desea implementar distintas herramientas que le faciliten la obtención de esos conocimientos. Esta empresa contiene una gran variedad de áreas donde hay trabajadores que crean y entregan conocimientos a otros. Los trabajadores que el estudio aborda son las personas que cumplen un cargo operativo en el área de planta física y los cargos operativos de las distintas áreas académicas, mayoritariamente, las secretarias. A estas personas se les llamará “trabajadores de piso”.

El análisis de la investigación sugiere que la universidad ICESI tiene una baja estructura de gestión de conocimiento en las áreas investigadas, lo que representa una oportunidad de mejora para la organización. Dado lo anterior, la presente investigación plantea que la gestión del conocimiento es una teoría importante que puede ayudar a esta aplicación, además para atender esta mejora se presenta una guía que permite comprender la gestión de conocimiento a los trabajadores de piso.

Se encontró que los trabajadores de piso reconocen maneras de crear conocimiento y aportan sus ideas que, en la mayoría de veces, dejan consignadas en documentos. Además, la empresa cuenta con un área que se dedica a almacenar la información y los documentos

Algunos resultados encontrados es primero que los trabajadores de piso reconocen maneras de crear conocimiento y aportan sus ideas a través de documentos. La empresa tiene distintos medios para captar el conocimiento, la empresa tiene un área donde se dedica a almacenar información y documentos allí se puede guardar la información que se crearía al aplicar gestión de conocimiento. La guía es el resultado de analizar distintas entrevistas y de comprender diferentes aportes que se derivan de la teoría.

**Palabras claves: Gestión del conocimiento, Fases de gestión del conocimiento en el cargo del trabajador, creación conocimiento, Trabajador de piso, documentos creados a partir del conocimiento, Universidad ICESI, retroalimentación de los trabajadores.**

## INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como fin permitirle al investigador aprender sobre cómo realizar investigaciones, el documento se enfoca en desarrollar un trabajo de grado sobre la gestión del conocimiento y brindar un aporte sobre este tema a la universidad ICESI, ubicada en el Valle del Cauca.

La aplicación de gestión de conocimiento tiene una gran variedad de ideas y de aportes entre ellos se encuentra aspectos que resulta bastante importantes como mejorar el flujo de información, crear documentos que sirven a los trabajadores, facilitar el aporte de ideas, permitir a las personas participar de forma activa en sus tareas, proponer mejoras y crear conocimientos.

El documento tiene tres objetivos importantes para la realización de la investigación. El primero es comprender el estado actual de la gestión del conocimiento en la universidad ICESI. El segundo es Investigar información que puede hacer referencia a la gestión de conocimiento en los cargos de trabajadores en la empresa. El tercero es proponer una guía sirva a los trabajadores para aprender sobre gestión de conocimiento, este último será construido gracias a la realización de los objetivos anteriores y a la investigación llevada a cabo para realizar el marco teórico.

El estudio realiza un análisis a distintas áreas de la organización para profundizar sobre que tiene la universidad ICESI para poder implementar la gestión de conocimiento. En la investigación se encontró que la empresa tiene distintas áreas para aplicar la gestión de conocimiento y dispone de diferentes herramientas para poder formalizar la creación de conocimiento.

En la universidad ICESI se investigó la visión que tenían las personas para crear conocimiento, entender, como mantendrían su cargo en un excelente estado al momento de dejar su cargo y cómo se realiza la retroalimentación de las personas en el cargo. Estos conceptos sirven para encontrar puntos conexión para desarrollar la guía de gestión de conocimiento y comprender un poco más la visión de los trabajadores que realizan un cargo operativo.

Por último se propuso la guía, esta fue el resultado conjunto de investigar en la empresa, investigar sobre gestión del conocimiento y de realizar el análisis de los diferentes objetivos. Esta guía se plantea para facilitar la comprensión de gestión del conocimiento y entender cómo se puede desarrollar en los trabajadores de piso de la universidad ICESI.

# **1 CAPÍTULO I. Definición del Problema**

## **1.1 Contexto del Problema**

Algunas empresas de servicios han identificado la necesidad de disponer la estructura para la gestión del conocimiento que se pueda aplicar en sus procesos, en las relaciones con sus clientes y proveedores (en este caso una de las empresas es la universidad ICESI). El conocimiento y su creación requiere ser administrado y seguir un rumbo para que su impacto no se pierda, es importante mantenerlo latente y poderlo mejorar, aplicarlo y suministrarlo hacia aquellas personas que lo requieren para cumplir con sus objetivos en sus cargos.

El conocimiento que existen en las empresas, puede estar definidos por dos aspectos, el conocimiento tácito (experiencia, ideas, pensamientos y modos de interpretación de la persona) y el conocimiento explícito (conocimiento que hace parte del acervo de información de la empresa, y del conocimiento disponible en el ambiente), la empresa debe gestionar el cambio entre el primero por el segundo, porque el conocimiento explícito, es aquel que dispone la empresa para generar diferentes soluciones a sus necesidades (Nonaka & Hirotaka, 1995), los tipos de conocimientos mencionados se encuentran dispersos y se mueve por toda la organización, a través de personas que son miembros de la organización (como ejemplo los sitios donde se realiza atención al cliente, existen trabajadores que se dedican a cumplir las necesidades de sus clientes).

En la actualidad existen múltiples variables que afectan el rendimiento de una organización, en un mundo cada vez más competitivo y dinámico requiere herramientas que brinden posibilidades a las empresas de poder enfrentar estos cambios. Una de las herramientas que permiten enfrentar las circunstancias actuales, es el conocimiento, el cual es un activo intangible importante, se puede enseñar, se presta, se actualiza y se desarrolla para lograr un buen servicio de las empresas y aumentar las estrategias competitivas (Baracaldo & Ospina, 2011).

La universidad ICESI enfrenta cambios en la consolidación de sus conocimientos, en este documento se investiga a los trabajadores de piso, los cuales son mayoritariamente secretarias (de distintas áreas) y trabajadores de planta física en la universidad ICESI. La empresa se enfrenta a una situación en donde el saber sobre la gestión de sus conocimiento en sus trabajadores, no se encuentren familiarizados con el tema, esto puede hacer que las personas no sensibilicen modos de compartir información con otras personas de la organización.

La universidad ICESI tiene que propiciar un ambiente donde se permita compartir y guardar conocimientos, porque es importante que al momento de llegar una persona nueva se acople bien al cargo y que tenga las herramientas e ideas necesarias para hacer

su trabajo, también facilita el trabajo realizado por los trabajadores de la empresa al mejorar sus conceptos y al momento de salir las personas definitivamente del cargo, es más fácil administrar el puesto para que alguien más lo ocupe, usando los aportes de pensamientos entregados por un operario anterior.

Los clientes pueden resultar afectados por un mal manejo de los conocimientos, pues hay ocasiones que la universidad ICESI no logra entregarle a sus clientes la calidad esperada en su servicio, porque el cliente a veces adquiere un producto sin los requisitos que este espera, esta situación puede ocurrir desde que el trabajador de piso principiante inicia sus labores sin los conocimientos suficientes sobre cómo debe realizar una actividad y también puede ocurrir al trabajador de piso experimentado por circunstancias nuevas que enfrenta afectando el resultado.

En la actualidad, la universidad ICESI se encuentran ante una nueva dificultad de cambio de comportamiento por parte de los empleados, hay quienes desean tener en su plan de carrera profesional un cambio en su o de trabajo que logre sus intereses, poniendo en riesgo la estabilidad en la operación de la empresa al momento de cambiar de puesto ( este puede ser el caso de los trabajadores de piso más jóvenes), también es frecuente observar que en las organizaciones hay trabajadores que llevan bastantes años trabajando en sus puestos, lo que destaca la importancia de mantener ese conocimiento de un experto, que podría perderse al momento que la persona deje definitivamente su cargo. La empresa debe enfrentar esta realidad con herramientas que disminuyan su impacto.

La universidad ICESI ha empezado a buscar distintos medios para mitigar este efecto, una de estas herramientas es la gestión del conocimiento de los puestos de trabajo. Esta herramienta es útil para administrar los modos de creación de conocimiento y su respectiva documentación. Una de las metas de realizar esta investigación es poder aportar al aprendizaje sobre gestión de conocimiento en los puestos de trabajadores de piso de la universidad.

La universidad ICESI está en un punto donde tienen que convivir con distintos problemas debido a unas series de cambios que ha empezado a visibilizar, entre ellos están los nuevos paradigmas sobre el trabajo y el desarrollo organizacional que debe enfrentar debido al surgimiento de una nueva generación de empleados y directivos. Estas situaciones pueden verse reducidos en su complejidad, sí el conocimiento que han usado en la universidad es almacenado

## **1.2 Análisis y Justificación**

Con esta investigación se quiere aportar al desarrollo de la gestión del conocimiento de la universidad ICESI. Existe una gran variedad de ideas sobre la gestión del

conocimiento, sin embargo es importante preguntarse qué es gestión de conocimiento y qué tanto puede aportar para el desarrollo de la organización, para esto hay teorías e ideas que explica cómo se aplica y que tanto impacta en los resultados, también la literatura sobre gestión del conocimiento muestra su aplicación y distintos beneficios en la mejoran al usar las ideas de este tema, por esto es necesario entender que su aplicación requiere tener un marco teórico en el cual basarse para generar su entendimiento y unos conceptos que se deben desarrollar, para llevar a cabo la gestión del conocimiento en la universidad ICESI.

¿Por qué usar la gestión del conocimiento?, porque es una herramienta que mejora la competitividad de las empresas, como lo plantean (Tarí & García-Fernandez, 2013), el conocimiento mejora la capacidad de innovación de una empresa debido a que facilita la creación de nuevos proyectos, a través de la “creación, almacenamiento y transferencia, y aplicación y uso del conocimiento” (pág. 166) . También los autores hablan de la importancia, de la gestión del conocimiento en la cuota de ingresos, debido a su posible relación en la fidelización de un cliente, y porque es posible anticiparse en la reacción de un cambio en el mercado y a la previsión de nuevos productos y servicios que son deseables por un nicho de clientes; la relevancia en la gestión del conocimiento en los resultados de las operaciones, apuntan aumentar la productividad de los puestos de trabajo; por último si estos aspectos mejoran, posiblemente la rentabilidad también. Por lo tanto, es posible observar que el uso de la gestión de conocimiento tiene varias implicaciones en la gestión general de una empresa.

La universidad ICESI está generando unas series de herramientas para aplicar a la gestión del conocimiento. Los trabajadores tienen en sus manos la calidad en los servicios que allí se prestan, son ellos los que en un principio tienen facultades para evitar una falla en el servicio de clientes internos y externos, sin embargo no todos tienen las mismas habilidades y conocimiento necesario para llevar a cabo las tarea de manera que muchas veces pueden existir errores por falta de experticia o de por inconsistencia en los conocimientos que puede afectar la rentabilidad y la buena imagen que tienen los clientes. La corrección temprana de las falencias por conocimientos se puede reducir al brindar ideas pertinentes para gestionar de forma correcta durante su labor y así evitar servicios con defectos al momento de ser entregados a sus clientes.

La gestión del conocimiento se puede aplicar en la universidad ICESI, y se puede enfocar a mejorar los aspectos que hacen parte de los procesos de cargos operativos de la empresa y aportar a la generación de valor de los cargos, según su aplicación puede beneficiar a la organización en cuantías mayores si se hace un uso efectivo y eficiente del mismo.

En el caso de empresas de servicios cómo la universidad ICESI (servicios educativos), los autores (Gunasekaran & Ngai, 2007) proponen una serie de ideas, para tener efectividad en el uso de la gestión del conocimiento en el momento del desarrollo de un proceso. Estos investigadores, describen la importancia de gestionar el conocimiento de los trabajadores de piso con otros integrantes de la cadena de abastecimientos de la organización (los integrantes de la cadena pueden ser clientes externos, jefes, proveedores, otras áreas de la organización, dueños, entre otros) porque los últimos posiblemente hayan encontrado una solución y que puede ser entregada por ellos al momento de mejorar los procesos. El conocimiento a aplicar puede ser tomado también de documentos de distinta áreas de la organización como son la administrativa, gestión humana, salud ocupacional, contabilidad (Se debe tener en cuenta un límite legal, para el uso de estos documentos) y también usando los sistemas de información, proveedores, socios o clientes de la cadena, quizás ellos ya han tenido que afrontar esta situación y saben cómo solucionarlo.

La universidad ICESI debe tener en sus estrategias, la captación y formalización de ese conocimiento que sea crea en los trabajadores, pues son estas personas que materializan lo que piden los clientes y pueden entender qué es crítico en los puesto de trabajo, son ellos los encargados de la buena operación y desarrollo de las actividades como empresa (si suman todos los trabajos realizados por cada persona que ayuda a la organización); por lo tanto la empresa de servicios debe crear estrategias para la obtención de esos conocimientos, al mismo tiempo que debe buscar formas de mejorarlo, pues los paradigmas cambian y las ideas también.

Algunos beneficios a largo plazo de atender esta necesidad, es reducir el impacto que tiene la empresa al perder o rotar a un trabajador, dada esa situación, la empresa se verá menos afectada en temas administrativos, en adaptación del personal, y financiero, reduciendo errores por conocimientos no adecuados, mejorar la comunicación entre las áreas de la organización y apoyar al desarrollo de un trabajador para que tenga a su disposición más conocimientos para actuar durante su estadía en la organización, tener información de los estados de los procesos y de las personas en un tiempo bastante actualizado, lo que aportaría a la organización tomar buenas decisiones.

En la investigación se realiza énfasis en los trabajadores del área de planta física, servicios generales y compras (ver ilustración 1) y en las secretarías de las distintas áreas, que hace parte de la universidad ICESI. Se tomará también el área gestión humana, como el área donde inicialmente se encargaría de implementar metodologías relacionadas con gestión del conocimiento para brindar capacitación a los trabajadores operativos de las distintas áreas.

Es importante observar que la gestión humana es la encargada de administrar el desarrollo del trabajador en las etapas iniciales de la empresa y de gestionar su relación

con la empresa durante el tiempo que dura su trabajo. Se tomó información del área de planta física, compras y servicios generales pues en esta área se encuentran bastantes personas que tienen un trabajo operativo y tienen relación con clientes externos e internos de la organización y por otra parte se consideran también a las secretarias porque hacen trabajos operativos y tienen relación con clientes de la organización. Por último se toma en cuenta el área de SYRI – procesos, la cual hace parte de un subgrupo que pertenece al área de dirección académica, esta área son encargados de almacenar información de las áreas y de sus procesos; ellos pueden facilitar la documentación disponible a trabajadores corrientes para que lo consulten.

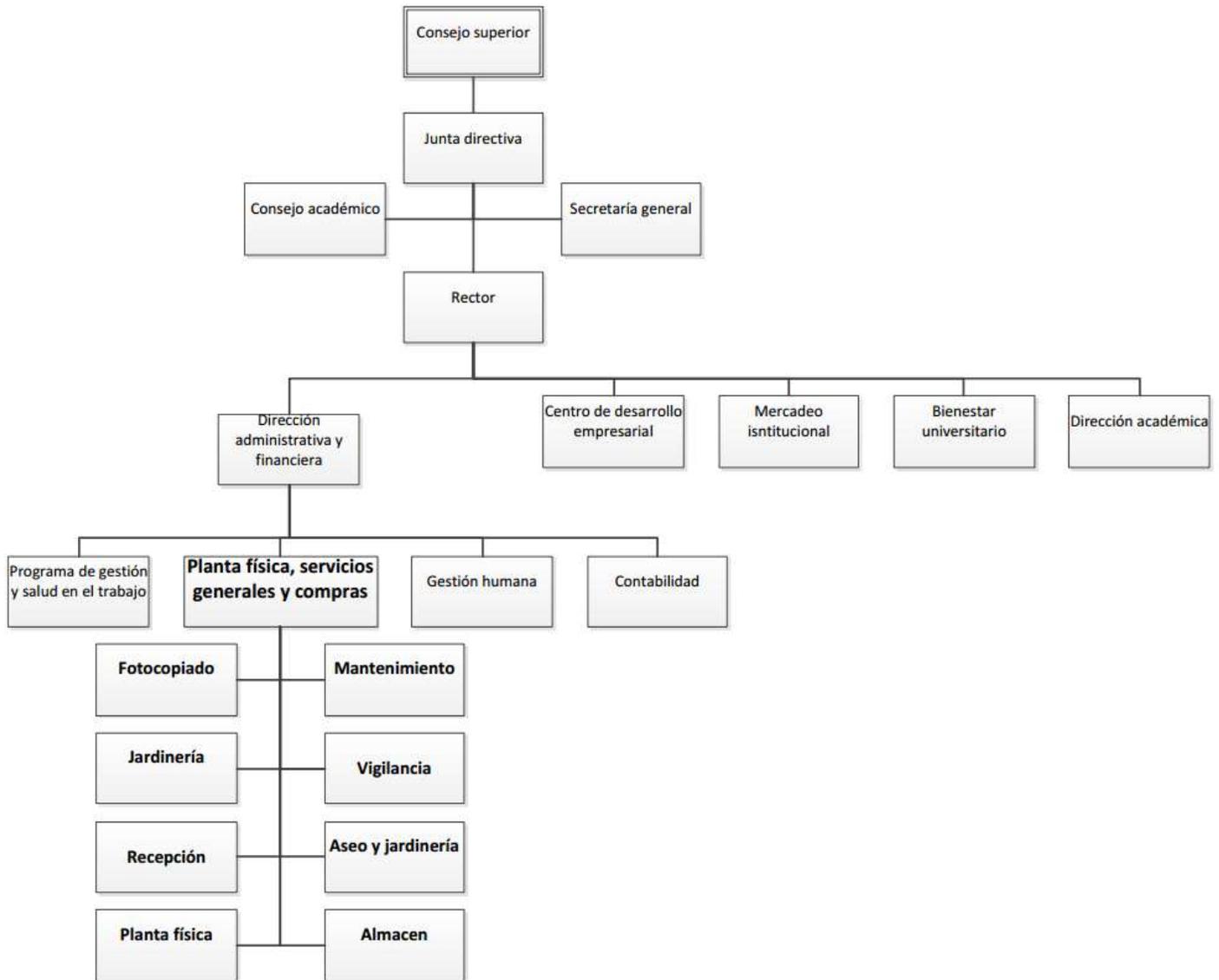
La implementación de la gestión del conocimiento puede ser tan amplia como se desee, y puede abarcar toda la organización de la universidad ICESI la cual cuenta con una gran cantidad de personas y que hace variar su dificultad de implementación según los cargos que se estén ordenando, así que se tomarán en cuenta a la gestión del conocimiento como un conjunto de ideas que pueden ser aprendidas y usadas de forma transversal por todas las personas que hacen parte de la organización. En este documento se realizó énfasis en los trabajadores de piso, porque ellos tienen un rol muy importante de mantener una relación con distintos clientes en la organización, la disponibilidad de información y la importancia de ver sus procesos como un conjunto de actividades que pueden crear nuevos conocimientos disponibles para la universidad ICESI y otras personas.

En este documento se debe entender que la gestión del conocimiento debe ser visto y enfocado hacia las personas, porque la empresa en sí, es una entidad y no actúa por sí sola, son las personas las que finalmente toman decisiones o acciones en nombre suyo, lo que deja ver la importancia de las personas como los encargados para la continuación y dirección de la universidad ICESI. Otro aspecto a tomar en cuenta al leer este documento es la idea en la cual el conocimiento es algo que puede existir aunque las personas dejen su puesto de trabajo o la organización deje de existir, pues las ideas sobre cómo realizar algo y que se debe tener para hacerlo, pueden saberlo distintas personas e incluso pueden estar almacenadas en distintos documentos.

El fin de este documento es realizar una investigación, lo que se desea es brindar una idea sobre la gestión del conocimiento, que le facilite a la universidad ICESI la enseñanza de la misma a los trabajadores de piso, tomando algunas ideas de la teoría. También busca sensibilizar a la empresa sobre temas que están relacionados con la gestión del conocimiento para los trabajadores de piso antes de la contratación del trabajador, durante la labor que ejerce el trabajador de planta, después de dejar el cargo.

definitivamente y la retroalimentación hacia el empleado, mientras se encuentra en su cargo de trabajo.

**Ilustración 1 Organigrama administrativo de la universidad ICESI**



Basado en (Universidad ICESI, 2013)

La tabla 1, se enfoca en buscar distintas causas y efectos que hay alrededor del problema. Al momento de leer esta tabla, se debe tener en cuenta la información descrita en los capítulos 1.1 y 1.2 de este documento

**Tabla 1 Causas y efectos del problema**

<b>Causas</b>	<b>Problema</b>	<b>Efectos</b>
Los cargos administrativos aún no construyen las bases e ideas claras para aplicar gestión de conocimiento en los puestos de trabajador de planta física.	La universidad ICESI está usando y comenzando a desarrollar herramientas que les facilite la administración de los conocimientos que se genera en sus operaciones diarias. Este estudio desea aportar ideas sobre gestión del conocimiento, la cual puede servir a la empresa para gestionar la creación de conocimientos y su administración.	El trabajador de piso desconoce la gestión del conocimiento, sin embargo el trabajador puede reconocer distintos aspectos que pueden estar contenidas en la gestión del conocimiento.
La universidad ICESI tiene un acervo de los conocimientos, los procedimientos y programas adecuados para el desarrollo de las actividades de los trabajadores, sin embargo aún falta realizar esfuerzos para una administración mejor de sus conocimientos.		La universidad ICESI no tiene establecidos como se crea conocimientos en sus trabajadores de piso y pueden tener las herramientas necesarias para administrarlos.
Los trabajadores de piso ingresan al trabajo desconociendo la gestión del conocimiento de sus cargos		Los trabajadores de piso pueden generar problemas en los resultados de la organización gracias a que desconocen conocimientos importantes para sus tareas.
La empresa puede no tener políticas que tomen en cuenta la importancia de compartir conocimientos.		Los trabajadores no siempre llegan con los conocimientos adecuados a realizar sus trabajos.
No se tiene claro la importancia de la comunicación entre las personas para obtener conocimientos		Baja comunicación entre las áreas para crear conocimiento

El contexto para transferir conocimientos no se encuentra dentro de las estrategias de la organización.		El contexto para brindar y obtener conocimientos por parte de los trabajadores de piso y la universidad ICESI no es claro
Poca captación de información formal, por parte de la universidad ICESI, basándose en las ideas que aportan de los trabajadores de piso		Tener pocos documentos de los procesos que sirven a las personas para hacer sus tareas mejor.
Los jefes y supervisores de los trabajadores no tienen claro los procedimientos para aportar a la construcción en la creación del conocimiento.		Los trabajadores de piso, no siempre tienen retroalimentación por su trabajo por parte de sus jefes u otras personas.
Hay cargos ocupados por personas que llevan bastantes años en la universidad, distintos puestos de planta física		La empresa tiene un riesgo de sufrir fuga de ciertos conocimientos que pueden ser muy útiles para realizar las tareas en los cargos de los trabajadores del área de planta, dado al tiempo que lleva ejerciendo su cargo

**Fuente: el investigador**

### **1.3 Formulación del Problema**

La universidad ICESI es una empresa de servicios para la formación profesional ubicada en el Valle Del Cauca, que ha identificado la necesidad de administrar los conocimientos que se crean en las personas al estar dentro la organización. Para realizarlo, la gestión del conocimiento puede servir como herramienta para facilitar la creación y obtención de los conocimientos (en este caso se toma en cuenta los trabajadores de piso y distintos supervisores encargados de ellos, para tenerlo como base del estudio). Se debe tener en cuenta donde se puede realizar el aprendizaje de gestión del conocimiento según las

distintas fases en la cual la está presente en los trabajadores de piso (son de utilidad para identificar la creación del conocimiento de los trabajadores de piso):

La primera es antes de iniciar las labores de un nuevo trabajador. La siguiente fase es en la que trabajadores se encuentran laborando en su cargo. Luego se encuentra la fase en la cual al trabajador le genera retroalimentación de su trabajo, esto ocurre mientras la persona se encuentra en su cargo. Por último la fase en la que el trabajador deja definitivamente su cargo de trabajo.

## **2 CAPITULO II. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Aportar a la gestión del conocimiento de las empresas del Valle Del Cauca, a través de un caso aplicado, en la universidad ICESI empresa de servicios enfocada al desarrollo profesional de las personas.

### **2.2 Objetivo del Proyecto**

El objetivo del proyecto es generar una guía para enseñar sobre la gestión del conocimiento a los trabajadores de piso de la universidad ICESI.

### **2.3 Objetivos Específicos**

- Revisar la situación actual de la universidad ICESI respecto a la gestión de conocimiento.
- Identificar la gestión del conocimiento en las diferentes fases del puesto de un trabajador de piso (la primera, antes de que la persona llegue a su puesto de trabajo. La segunda, durante el cargo de trabajo. La tercera, es la retroalimentación en el puesto del trabajo. La última, después que la persona deja definitivamente el cargo)
- Integrar la información adquirida en los objetivos anteriores para realizar una guía sobre gestión del conocimiento para que los trabajadores de piso la aprendan.

### **3 CAPÍTULO III. Marco de Referencia**

#### **3.1 Gestión del conocimiento**

**Conocer:** El conocer, como lo describe el diccionario de la real academia española, “Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.” (RAE, 2015), el conocer es un acto de comprensión, integra ideas, facilita el entendimiento y permite relacionar distintos escenarios y realidades, estos conceptos se desarrolla en distintos ambientes y áreas, como el piso de operación, la planta de producción, la vida de las personas, los colegios, las universidades, entre otros.

**Gestión del conocimiento:**

La gestión del conocimiento en esta investigación será vista como la administración y documentación de los distintos modos de creación de conocimiento de una organización (Muniz, Dias, & Loureiro, 2010). La creación ocurre gracias a la interacción entre los trabajadores de piso y su ambiente (jefes, ambiente organizacional, clientes, proveedores, empresa, sociedad, etcétera), a través distintos medios transformando así el conocimiento tácito de una persona a un conocimiento explícito disponible formalmente en la organización, y de forma contraria de un conocimiento explícito disponible en la organización hacia el conocimiento implícito de las personas el cual se transforma según el criterio de las personas; también se da a través de la socialización entre personas y en la combinación de diferentes conocimientos ya establecidos.

La gestión del conocimiento contiene, como lo explica los autores (Davenport & Prusark, 1998), La gestión del conocimiento es una mezcla de experiencias enmarcada en valores, información contextual y percepción de un experto esto permite un marco de trabajo para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se puede asumir la gestión conocimiento como un flujo de información basado en las experiencias y los conocimientos previos y nuevos, que ayuda a generar formas claras de evaluación y modos de aprendizaje, facilita una manera de proceder y aplicar lo aprendido.

La gestión del conocimiento es un recurso intangible que puede combinarse con otros recursos que hay en una empresa, como ejemplo el saber cómo se realiza un proceso y la capacidad económica, para obtener ventajas competitivas (Grant, 2013). La

intangibilidad del conocimiento permite ver a las personas y las empresas como actores que hacen uso del conocimiento, ellos lo gestionan, así que para serlo útil, estos actores deben mantenerlo y distribuirlo en un proceso, en una organización y en otras personas.

La gestión del conocimiento requiere tener interdependencia entre las personas que hacen parte de un proceso para su creación, desarrollo, aplicación, transferencia y almacenamiento del mismo (Alavi & Leidner, 2001). Por lo tanto la gestión del conocimiento es un aspecto dinámico que está en constante uso, se modifica a medida que nuevas experiencias e información van mejorando y cambiando lo que se conoce. En este proyecto debe entender la dinámica de la gestión del conocimiento como algo variable y que va transformándose con en el tiempo, en el caso de los puestos de trabajo de la universidad ICESI que presta servicios a la formación profesional.

En la universidad ICESI el uso de la gestión de conocimiento en los trabajadores de piso puede volverse más integrales y tener un mejor criterio para tomar decisiones. En la ilustración 1, la gestión del conocimiento y su implicaciones en la cadena de abastecimientos a la hora de generar valor por parte de los integrantes de dicha cadena, La estructura propone la importancia de tener un flujo de información constante en todos los integrantes de la cadena desde las entidades más grande en la cadena, hasta llegar a quienes tienen decisiones, las personas, la suma de todas decisiones particulares impactarán al final sobre la gran estructura. El trabajador de piso, al ser una persona del proceso de la cadena de abastecimientos tendrá impacto, al realizar bien o no su labor.

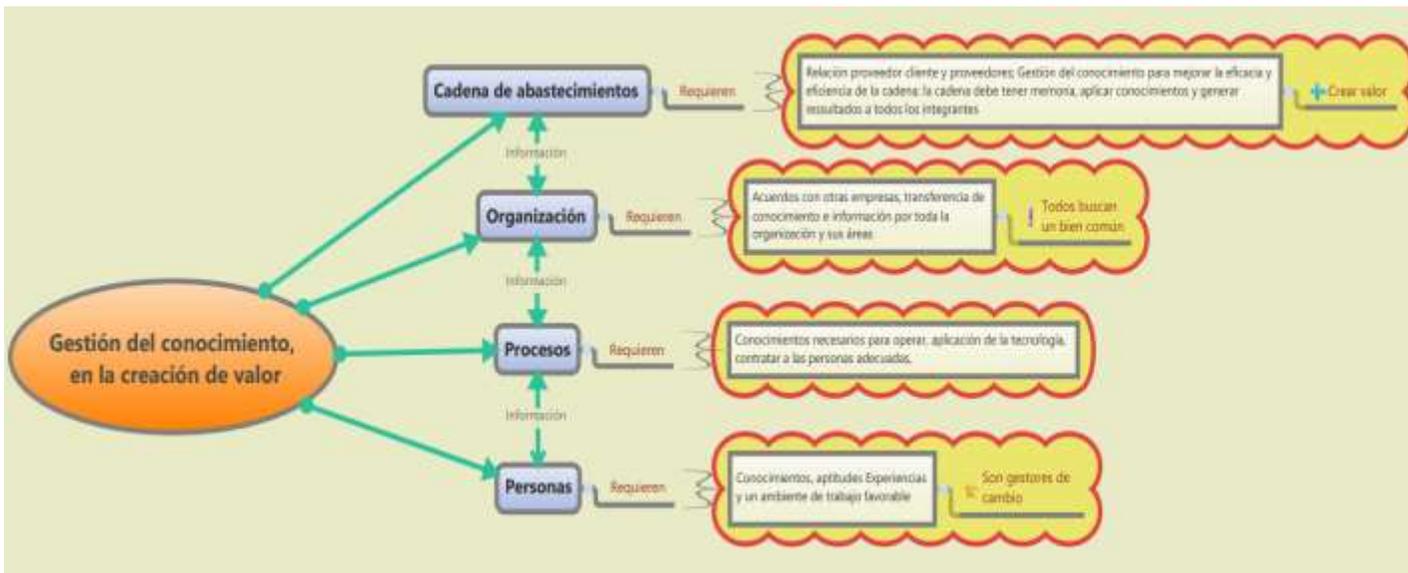
La universidad ICESI tiene distintas áreas donde se realizan procesos y donde se encuentran trabajadores que también prestan un servicio a nivel operativo ,algunas de estas áreas son bienestar universitario, dirección académica, áreas, mercadeo institucional, finanzas y gestión humana, cada una de ellas requiere tener información y personas que tengan conocimientos para tratar la información y darle un direccionamiento adecuado, todas las áreas se relacionan de alguna manera, a través de distintos flujos de información como internet (través de una plataforma virtual), áreas comunes, reuniones y actividades.

En los puntos de socialización los integrantes de la organización manejan un lenguaje informal y formal, que contiene un conocimiento tácito y explícito que se crea y se comparte (Nonaka & Hirotaka, 1995). El conocimiento tácito de una persona se puede entender como las ideas, los conceptos y la forma en cómo actúa la persona al momento de realizar una actividad (Polanyi, 1967) y por otra parte el conocimiento explícito, es

el que ya está definido y se encuentra disponible para ser usado en forma de documento, de metodologías, aplicaciones, conceptos, entre otros.

En la universidad ICESI existen los dos tipos de conocimiento, la organización debe hacer esfuerzos por crear y transformar el conocimiento tácito que hay en los trabajadores hacia un conocimiento explícito, que esté disponible en la empresa y para que facilite el aprendizaje a sus trabajadores (en la medida de lo posible). Puede resultar beneficioso, si se considera la necesidad de tener modos de crear, almacenar y administrar el conocimiento.

### 3.2 Antecedentes o Estudios Previos



**Ilustración 2 Gestión del conocimiento y creación de valor**

**Fuente: el investigador.**

En la siguiente tesis (Díez & Zuñiga, 2011), la cual relata la necesidad implementar la gestión del conocimiento en una empresa de diseño y comercialización de ropa femenina. Los investigadores se basaron en unas series de herramientas de mejora, para lograr captar el conocimiento requerido en factores que son claves para el éxito de las operaciones. Los investigadores, desarrollaron la gestión del conocimiento en la empresa, la cual deseaba mejorar sus procesos encargados por trabajadores e implementar en la empresa para almacenar en su acervo de información, la gestión del conocimiento, como ejemplo la experiencia de los trabajadores influyen en la calidad

y entrega de un servicio satisfactorio a sus clientes. Esta investigación tiene ciertas similitudes que permiten relacionar los trabajadores con sus capacidades y la satisfacción de sus clientes logre adquirir lo deseado.

Empresa (Nonaka et al. 1995) este texto sirve de base para empezar a tomar distintas ideas que hacen parte de la gestión del conocimiento como son las ideas de conocimiento tácito, conocimiento explícito y una idea que resulta bastante importante en la gestión del conocimiento la creación del conocimiento en las organizaciones, esta idea permite entender bastantes estudios que se basan en la gestión del conocimiento.

Knowledge-based integrated production management model (Muniz et al. 2010), en este estudio se toma de referencia como estudio previo, pues aportó la idea del modelo K-PMM (se explicará más adelante) que a través del desarrollo de tres dimensiones (la dimensión W, la dimensión P, la dimensión P) se desarrolla un contexto favorable para que la empresa logre obtener resultados esperados en sus procesos.

### **3.3 Marco Teórico**

La gestión del conocimiento en la universidad ICESI puede abarcarse desde todo el organigrama de la empresa, desde los altos ejecutivos hasta los trabajadores operativos, todos ellos requieren de unos conjuntos de ideas y de saberes que le permiten realizar en su cargo un trabajo adecuado, y una respuesta eficiente y efectiva para lo que necesita la empresa.

El objetivo con esta investigación, es buscar información, que facilite la construcción de la gestión del conocimiento trabajador de piso, en la universidad ICESI. El enfoque de la investigación son crear sugerencias y explicaciones que deben facilitar la comprensión sobre gestión del conocimiento, a los trabajadores, en las cuatro fases que tiene un trabajador de planta física dentro de la universidad ICESI. El primer tiempo, es el momento antes de que un trabajador nuevo ingresa a la planta. Luego se encuentra el segundo tiempo, como generar gestión del conocimiento en el trabajador en el momento que realiza su labor en la planta. Posteriormente se encuentra un tercer tiempo, sobre cómo mantener la gestión del conocimiento luego que la persona deja el puesto definitivamente. Mientras esta una persona en su cargo, se encuentra un aspecto llamado retroalimentación, que puede aportar a la labor realizada por los trabajadores al adquirir el conocimiento y los esfuerzos de la empresa por desarrollar y mejorar la gestión del conocimiento.

### **3.3.1 Gestión el conocimiento en el primer tiempo, antes de que un trabajador llegue a la universidad ICESI.**

la gestión del conocimiento en la universidad ICESI y la cadena de abastecimientos tienen una gran relación constante y amplia, en la que existe entre los proveedores y clientes, los clientes pueden ser internos o externos a la organización, en la cual los primeros ponen a su disposición de ambas partes, un conocimiento que busca atender a las necesidades de sus clientes en forma de producto, servicio o información, posteriormente los clientes pueden convertirse en proveedores de otros clientes, esto ocurre sucesivamente hasta que el producto o servicio llegan a un cliente final. La necesidad de los clientes en la cadena es satisfecha, sí logra obtener lo esperado, la universidad ICESI puede manejar distintas políticas y estrategias sobre la gestión del conocimiento para que sea más efectivas (Hult, Ketchen, & S.F., 2004). Los trabajadores de piso son parte de esas políticas de gestión de conocimiento; las políticas deben aportar ideas de cómo obtener conocimiento, como se entrega a la empresa y que canales deben existir para brindarlo a los demás; las políticas pueden aportar sobre gestión de conocimiento en toda los tiempos que esta una persona dentro de la empresa y al momento de iniciar la persona en la empresa, puede ayudarle a familiarizarse con la gestión del conocimiento de la organización.

La gestión del conocimiento debe abogar por una mayor eficiencia al momento de generar soluciones en la universidad ICESI para sus respectivos clientes. La empresa pueden administrar el conocimiento y adquirirlo en la cadena de abastecimiento para generar servicios que son más acordes con los deseos de los clientes (Mentzer, Flint, & Hult, 2001). Como Administrar el conocimiento en la universidad ICESI en el trabajador de piso, y que se crea a través de la información que adquieren sus trabajadores de piso para que realicen lo que espera su cliente y la empresa. Fomentar la construcción un flujo continuo de información entre la universidad ICESI y sus trabajadores de piso, el flujo debe existir en la organización desde el momento previo a que una persona llega y se encuentran en la empresa a través de otras personas que inicialmente les va enseñar, como gestión humana, supervisor u otro trabajador.

El conocimiento en la universidad ICESI, requiere algunos elementos que le brindan a las empresas la posibilidad tener capacidad respuesta en sus operaciones y en la dirección del personal, como es el caso su memoria (Moorman & Miner, 1997) (puede existir como un archivo central, tanto físico como digital) la cual permite retener información organizacional que ha sido obtenido por experiencias de las personas (los

trabajadores de piso y los jefes) en momentos pasados que han enfrentado la organización. Al momento de enfrentar situaciones similares se vuelve a usar lo aprendido, el conocimiento que se aplica para lograr una solución que resulte eficaz, también requiere tener acceso al conocimiento que no ha sido obtenido por experiencias anteriores y que puede ser brindado por los integrantes de la cadena de abastecimientos (O'Reilly III, 1982).

La universidad ICESI puede hacer uso de los conocimientos de sus trabajadores para solucionar problemas que enfrentan en las instalaciones, también puede preguntarles a sus proveedores y clientes, cómo realizarlo; y luego de solucionar el problema, la empresa debe anexarlo a su memoria y convertirlo en conocimiento explícito para ser usado en el futuro. La memoria en la universidad ICESI, existe mucho antes de la llegada de los trabajadores y brinda un concepto en el cual la ayuda a la construcción y adaptación del puesto inicialmente y posteriormente para guardar información respecto a su trabajo y posiblemente almacene su aporte de conocimientos a los trabajos que realiza en la empresa.

La transferencia de conocimiento, explicado por (He, Gallear, & Ghobadian, 2011), debe ser preparada, antes de que una persona llegue al cargo de trabajador de piso busca mejorar el proceso al interior de la organización; permitir interacción por parte de las personas que laboran en la empresa, facilitando sus tareas. Brindar la información adecuada y pertinente por parte de los jefes y los responsables de un proceso depende una buena integración de una persona nueva al cargo. La información que se entrega es un conocimiento formal e informal y es necesario en la relación con la universidad ICESI y otras organizaciones (se puede entregar a través de acuerdos).

La transferencia de conocimiento y gestión de conocimiento se puede crear inicialmente a través de distintos documentos e información que deberían existir en el puesto de trabajo, como diagrama de procesos, responsabilidades, tareas del cargo, estudio de tiempo y movimientos del puesto, manual de funciones, escala salarial entre otros.

La universidad ICESI debe disponer los documentos sobre el cargo (antes que el trabajador ingrese a la empresa) como el manual de funciones que explica los deberes de su cargo. Tener una visión de lo como es el trabajador ideal en el cargo (estudio de tiempos y movimientos) basados en un balanceo de línea, y hacer saber que la empresa requiere la gestión del conocimiento adecuado del trabajador para administrar los procesos correctamente y aportar ideas. Por otra parte, los trabajadores de piso tendría un primer acercamiento al conocimiento si las políticas, los métodos y procedimientos están diseñadas para la administración y uso del conocimiento, también deben dejar

claro desde el inicio la importancia de compartir conocimientos e información con otras personas de la empresa.

### **3.3.2 Gestión del conocimiento durante el trabajo del trabajador**

Los acuerdos son necesarios para generar límites en las relaciones y las responsabilidades que se establecen cada vez que se negocian y entabla relación entre la universidad ICESI y el trabajador de piso. El conocimiento dados en los acuerdos pueden ser estrictamente formal, donde la entrega de información se ve restringida por los límites de los acuerdos y donde el acercamiento de relaciones puede ser constreñida por distintos aspectos como el poder del más fuerte, el conocimiento y el posicionamiento. (Alvino, Garavelli, & Schiuma, 1999) Por otra parte los acuerdos donde la confianza, el compromiso (Beecham & Cordey-Hayes, 1998) y la reducción de uso de poder, y en la cual hay búsqueda de objetivos comunes e inclusivos (Inkpen & Tsang, 2005), pueden brindar resultados beneficiosos para la entrega de conocimiento entre los miembros de la universidad ICESI. El trabajador de planta física debe tener acuerdos en su trabajo, que le permiten entender y relacionarse más fácilmente con la empresa y con los otros trabajadores para dar y crear conocimiento.

La universidad ICESI puede gestionar acuerdos entre las distintas áreas de la empresa, esto da la oportunidad de transmitir información y comunicarse entre distintos trabajadores, jefes, administradores y dueños. Los trabajadores de piso deben entender y administrar estos acuerdos para tomar decisiones adecuadas, al mismo tiempo que administra cómo pueden tomar información de otros trabajadores para trabajar durante sus procesos.

En la universidad ICESI, puede tener como base la propuesta de los autores (Nonaka, Byosiere, Borucki, & Konno, 1994) llamada modelo SECI que se propone para convertir y crear conocimientos. El trabajador de piso puede aprender de la creación del conocimiento durante su labor en la empresa. Los modos de convertir conocimiento del modelo, son los siguientes:

Socialización, este primer modo se crea a través de la interacción de las personas, se considera como la transformación de un conocimiento tácito a tácito y se da por medios como la comunicación, el trabajo en equipo y la observación de otras personas (como un mentor y su aprendiz). El aprendizaje a través de tutores y el compartir experiencias o a través de la práctica, de la observación como las otras personas hacen su trabajo, al

momento de quedar a cargo de una puesto de trabajo y compartir información con otros compañeros de trabajo y al realizar las operaciones que debe gestionar. Esta fase del conocimiento en la universidad ICESI se puede aplicar a través de programas de inducción, al trabajar entre un principiante y un mentor, en la simulación del proceso, dentro de las instalaciones de la empresa a través de la relación del día a día que efectuá las personas con otras personas.

La combinación, es un modo de conversión de conocimiento explícito a explícito y se genera a través de reconfigurar un documento ya establecido, ordenar y proponer documentos nuevos basados en los anteriores para mejorar una actividad o tarea, como ejemplo la modificación de los procesos y procedimientos estándares para obtener un mejor resultado. Su importancia radica en que modifica el conocimiento actual y agrega nuevos componentes que ayudan al desarrollo de las ideas de las personas, modificándolo y mejorándolo, para obtener más conocimiento nuevo.

Los siguientes dos modos son descritos de manera conjunta y son complementario El primero es la externalización, este se basa en la transformación de conocimiento de tácito a explícito, este se da cuando un trabajador crea un documento y que posteriormente es guardado en la empresa, como ejemplo a través de en el uso de bases de datos. El contenido de esta información puede servir para el desarrollo de su trabajo como ejemplo un manual de funciones elaborados por el trabajador. El segundo modo es la interiorización, este modo de conversión se basa en convertir el conocimiento de explícito a tácito, este lo realiza un trabajador al aprender, esto lo realiza al obtener conocimientos a través de los documentos e información que le entrega la empresa, que ha sido creado por otra persona, como ejemplo un vídeo que explica cómo realizaba otra persona que ocupaba el mismo cargo. Posteriormente, la persona que obtiene nuevo conocimiento e interpreta un modo para realizar su tarea, esta interpretación se modifica según la subjetividad de cada persona.

### **Ilustración 3 Modelo SECI**



**Fuente: el investigador**

Este modelo tiene los modos que permiten entender la conversión del conocimiento. Los trabajadores de piso debe entender la conversión, para prestar mayor atención respecto a las partes que son claves de la tareas de su trabajo y que les permitiría crear, fortalecer, descartar y como entregar el conocimiento. Finalmente todos estos procesos deben se captados por la empresa (la captación lo puede hacer distintas personas como jefes, trabajadores y supervisores) para aportar a la gestión del conocimiento del cargo del trabajador, y a la construcción global del conocimiento dentro de la universidad ICESI, debe sumarse esfuerzos para evitar que al momento al que trabajador deje definitivamente sus actividades en el cargo, no se fuguen o pierdan aportes e ideas.

El modelo K-PMM construido por (Muniz et al. 2010), es otra idea que explica la utilidad para administrar la creación del conocimiento y el desarrollo del proceso en el trabajador de piso en la universidad ICESI. Este tiene tres factores, los cuales son los siguientes.

La dimensión P, este factor se compone del flujo del trabajo, la maquinaria, los aspectos técnicos de la empresa y los procesos. Esta dimensión ejemplifica que tipos de herramientas puede usar la empresa en los procesos, para permitir la conversión del conocimiento. Como son la solución de un problema, el uso de las 5S, Poka yoke, entre otros. Estas herramientas permiten generar espacios para la interacción entre los trabajadores de planta física y la difusión del conocimiento, la universidad ICESI puede aplicar estas herramientas, que están enmarcadas por la mejora continua para el trabajo en sus procesos operativos; brindar herramientas a los trabajadores y maneras

de participación como al desarrollo de soluciones de un problema y la construcción de sus tareas basados con su criterio y su entendimiento de su gestión de conocimiento.

La dimensión W, es un factor que se enfoca en el ambiente de la empresa, en los métodos, las responsabilidades de los cargos y las relaciones sociales. El factor integra aspectos necesarios en la estructura de una empresa para entregar conocimiento, se componen de objetivos, estructura del trabajo del cargo, comunicación, aprendizaje, características del personal e incentivos. Los componentes muestran distintos elementos que le pueden ayudar en la universidad ICESI para aplicación de objetivos respecto a que se espera de un trabajador de piso sobre conocimientos ambientales que debe tener de un trabajador para el desarrollo de la gestión del conocimiento. Para favorecer el ambiente existe la posibilidad de aplicar un sistema de incentivos que permita a los trabajadores compartir su conocimiento con la empresa y mejore la gestión de conocimiento.

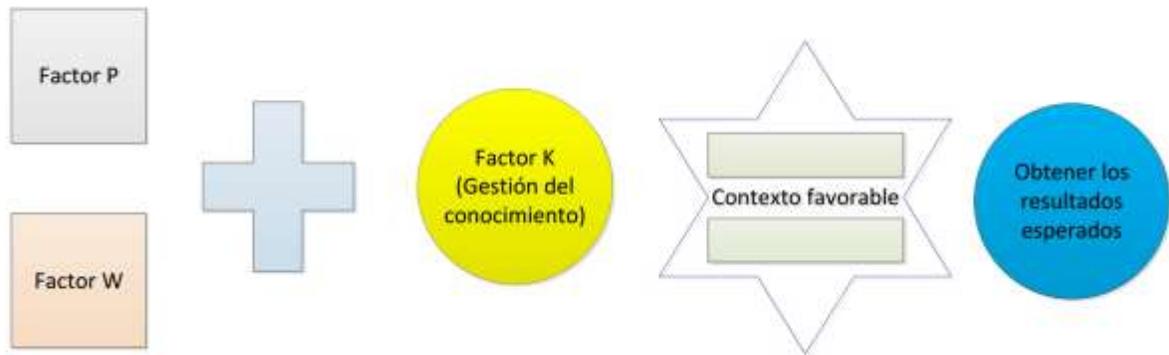
La dimensión K administra los distintos tipos de conversión de conocimiento en la empresa. La dimensión toma como referencia el modelo SECI, explicado por (Nonaka et al, 1994), la conversión del conocimiento para los autores (Muniz et al, 2010) ocurre, que al integrar los elemento del modelo SECI y los manejos de sistemas de información (los cuales se enfocan en documentar y almacenar la información) para guardar y desarrollar conocimientos. La aplicación en la universidad ICESI se puede desarrollar a través de explicar cómo se convierte el conocimiento, como se podría administrar y almacenar, por lo tanto los trabajadores de piso deben tener un sistema de conversión y de almacenamiento del conocimiento. Los sistemas de conversión pueden ser trabajo en equipo con un supervisor, como personas encargadas de convertir y administrar el conocimiento de los trabajadores, como el supervisor y los jefes. Por último, está la fase de almacenamiento podría ser anexada por los supervisores o los jefes a una base de datos que almacene los conocimientos (un archivo central o base de datos).

Finalmente el modelo K-PMM al integrar los tres factores, busca generar un sitio para que la generación del conocimiento en los cargos operativos, se dé un contexto favorable para el intercambio de conocimientos, para lograr esto requiere estimular el trabajo en equipo, tener cierta autonomía para tomar decisiones por parte de los trabajadores de planta física, expresar la importancia de transferir conocimiento del empleado a la empresa y al contrario (convertir conocimiento de tácito a explícito y vice versa), administrar el conocimiento por distintas personas y almacenar por diferentes medios, convertir conocimiento y crear vías para fortalecer el intercambio de ideas.

El contexto favorable, debe verse como un punto donde la empresa es capaz de generar y almacenar los conocimientos de las personas de forma fluida, en la cual las personas

tienen disposición de compartir y recibir conocimientos. Finalmente si se logra aplicar los tres factores y se crea un contexto favorable por parte de la organización se esperaría que la universidad oge obtener los resultados deseados en sus operaciones.

**Ilustración 4 Modelo K-PMM**



**Fuente: el investigador.**

### **3.3.3 Continuación de la gestión del conocimiento luego que el trabajador deja el cargo**

La universidad ICESI puede usar distintas herramientas tecnológicas, con el fin de mejorar la comunicación de los procesos que hay en sus instalaciones. La necesidad de guardar la información desarrollada por las áreas de la universidad. La gestión de la tecnología (Gunasekaran & Ngai, 2007) forma un pilar del desarrollo, creación y gestión de conocimiento en los procesos operativos. Las herramientas se han creado para facilitar el desarrollo de una tarea, mejorando las que se tienen disponibles para las operaciones desde sistemas y máquinas enfocadas a un trabajo particular, hasta sistemas que permiten la administración de la comunicación de todas las instalaciones.

Usar la tecnología permite que la gestión del conocimiento se aplique de manera más amplia, porque facilita el desarrollo de un servicio y puede anticiparse a posibles errores, sin incurrir en ellos (usando simulación de un proceso, en el caso de una operación en la universidad ICESI), todas estas ideas tienen en común algo, requieren persona que manejen y que la ordenen.

La tecnología además de requerir saberes para usarse correctamente, puede ayudar almacenar los conocimientos que se crean en la empresa, una herramienta es la bases de datos, tienen una función especial respecto a la gestión del conocimiento, porque permiten realizar una continuación del uso de gestión de conocimiento. Las personas

pueden dejar su cargo de trabajo de planta, y que puede acontecer, que las inversiones que realizó la empresa, para instruir y preparar el trabajador se pierdan, y se fuguen la experiencia adquirida en el puesto, lo que conlleva a perder conocimientos como el uso de metodologías para realizar un proceso, confrontación de problemas, ideas útiles para el trabajo, comportamientos deseados del trabajador hacia la empresa, administración efectivas de las tareas, entre otras.

Todas estas ideas correspondientes a procesos, estrategias, pensamientos, modo de comportamiento, pueden ser documentadas y almacenadas; sin embargo también debe haber alguien que brinde estos documentos y alguien que facilite su entendimiento a las personas que llegan de nuevo al cargo de trabajador de piso, la persona que lo brinda puede ser un jefe o un supervisor, que entienda como inducir los conocimientos previos y facultar a las personas.

Los procesos tienen una red de procedimientos que deben permitir la construcción de un objetivo (MacPherson, 1997), lo que estructura el proceso es el conocimiento en la empresa al entregar un servicio satisfactorio al cliente, este es uno de los ejemplos de objetivos que requiere la universidad ICESI. La gestión de conocimiento puede ser implementada como una herramienta para mantener los procesos y la creación de nuevas ideas (puede desarrollar crear mejores procesos, nuevos productos y una mejora en el flujo de información al movilizar los conocimientos), así que cuando los trabajadores de piso con experiencia dejan su cargo pueden poner en riesgo la continuación de estos procedimientos y hacer que los cumplimientos de los objetivos, se vean afectados y puede acontecer que no exista un reemplazo fácil, lo que conlleva a generar pérdidas, tiempos largos de adquisición de experiencia para un nuevo trabajador, pérdida de control por parte de la empresa y interrupción de los flujos de información en la operación.

La manera en como las empresas organicen sus operaciones, pueden tener efecto en su efectividad y en la manera en como los trabajadores de piso entregan su conocimiento tácito (Claycomb, Droge, & Germain, 2001), la universidad ICESI debe mantener el conocimiento posteriormente que la persona deja su puesto, esto se puede captar a través de entrevista al trabajador que sale, realizando vídeos donde reflexiones sobre su labor, realizar trabajos entre mentor y monitor (De Long, 2004) y también a través de mapas mentales sobre su cargo como trabajador y explicando cómo construye sus ideas. Finalmente esto enriquece el proceso y aumenta las ideas que pueden implementar una empresa de servicios como la universidad ICESI.

Por lo tanto la gestión del conocimiento y continuación del conocimiento, después que trabajador deja el puesto de trabajo, debe ser gestionada por personas encargadas de

empresa por distintos modos, sin embargo el énfasis debe ser realizado hacia el mismo trabajador, él es quien almacena esta información y es a través de él que se puede generar una documentación adecuada y entregar información que puede mejorar las tareas y proponer métodos que pueden ser de ayuda a otra persona completando la importancia de compartir y mejorar. Por lo tanto la universidad ICESI sirve como plataforma para gestionar el conocimiento después de la salida del trabajador del puesto, y la persona es quien facilita la documentación y creación de información para permitir que el conocimiento siga.

### **3.3.4 Retroalimentación y gestión del conocimiento**

Los trabajadores de piso son fundamental de la universidad ICESI para mantener su servicios de forma eficiente, son una unidad funcional que puede tener un gran impacto en el desarrollo de las actividades de la organización, haciendo de las personas los facilitadores de cambios para la búsqueda de logros y metas más ambiciosas que la empresa desea obtener, es importante señalar que algunos de los distintos activos que pueden tener una empresa para su operación son fácilmente adquiribles o reemplazables, como es el caso de herramientas o máquinas para la tareas operativas, espacio para oficinas o nuevos inmuebles; sin embargo su capital humano en temas de generación, creación de nuevas ideas, aplicación de conocimiento y efectividad de resultados quizás no se reemplaza fácilmente, para evitar esa dificultad, puede existir una relación de entre el trabajador de piso y la universidad ICESI, en el cual haya un espacio de reflexión.

En el espacio de reflexión, el trabajador puede mejorar su trabajo, en espacios donde se da el dialogo con compañeros, supervisores y jefes, al permitirle a la persona lograr obtener mejores resultados. Estos espacios o encuentros son llamados retroalimentación, son importantes generadores de vínculos de formación entre los trabajadores de piso y quien realiza la tarea de retroalimentar al trabajador le aporta a la mejora del proceso general de la universidad ICESI.

Los trabajadores de piso tienen un conjunto de aptitudes, tienen conocimientos y tienen una serie de aspectos que son muy personales, que se puede llamar como su manera de ser, las personas que están en el cargo requieren tener un conjunto de capacidades que les facilite realizar y aprender las tareas que se les proponga (Yeh, 2012), esto genera que no todas las personas sean adecuadas para un cargo, por lo tanto la elección de personas correctas facilitan a las empresas la posibilidad de generar un flujo de

información eficiente y efectivo, y que en gran medida permitirá a la organización y a sus clientes entregarle lo que se pide, requiere de las personas, la capacidad de escuchar, poner atención y realizar un análisis crítico (puede surgir de la retroalimentación a un trabajador de piso) que permiten a un trabajador de planta física entender que requiere para mejorar sus actividades, la retroalimentación da a la gestión de conocimientos la posibilidad de mejorar las respuestas futuras a los trabajadores.

La retroalimentación puede verse afectada por los ambientes organizacionales el cual es otro aspecto que influyen en las empresas; estas crean distintos ambientes laborales que facilitan las relaciones y la disposición de las personas a cooperar con los objetivos de la empresa y la posibilidad relacionarse con otras personas, siempre y cuando faciliten la ayuda mutua (Rhoades & Eisenberger, 2002) los ambientes permiten que el conocimiento pueda fluir mejor o por el contrario pueden truncar ese flujo de información y hacer que los trabajadores no necesariamente se encuentren dispuestos a escuchar y a desarrollar el conocimiento que es necesario para hacer efectiva una retroalimentación en las personas en la universidad ICESI. Construir ambientes laborables es una tarea dinámica que vincula a los trabajadores de piso y funciona como un catalizador que siendo bien administrado facilitaría la mejora del conocimiento a través de la retroalimentación.

En la retroalimentación de los Conocimiento y experiencias requeridas deben ser establecidos como lo expresan (Wong & Aspinwall, 2005), los trabajadores de piso tienen que estar lo suficientemente capacitados para desarrollar un cargo en la empresa, y en sus manos se encuentra la obligación de gestionar el conocimiento al momento de estar en su operación y con la ayuda de personas que están en la organización como jefes y compañeros de trabajo deben velar por la construcción de un marco de conocimientos que posibilite la realización de las actividades de la universidad ICESI y proponer nuevos pensamientos que aporten ya sea en aprendizajes para otros, como un método mejor para realizar las cosas, crear un nuevo formato o proponer planes de acción para las distintas personas. La gestión del conocimiento debe tener un marco de conocimientos y de experiencias que se basan en las personas, la retroalimentación debe surgir también entre los mismos trabajadores para ayudar a los a comprender mejorar una situación, para explicar cómo pueden mejorar sus resultados y quizás usando las experiencias pasadas que llegaron a resultados particulares.

La retroalimentación debe conectar el pasado con el presente y planear el futuro, la universidad ICESI existieron eventos que pudieron implicar desarrollar actividades el

trabajador de piso, él pudo enfrentarse a distintas circunstancias donde la incertidumbre era alta, para enfrentar de modo adecuado la retroalimentación mejora la comprensión, aumentan la capacidad de ser propositivo hacía otras personas y también facilita la conexión en su cargo actual, usando ideas del pasado y presente, para brindar un futuro con mejor visión tanto en su trabajo como el desempeño en la empresa.

### **3.4 Aporte Crítico**

La gran amplitud de temas y de enfoque que tiene la gestión del conocimiento hace que su tema sea de uso para servir de soporte en la estrategia de las empresas, en este caso la creación de conocimiento en los trabajadores de piso de la empresa de servicios ZAZ. Si pensamos a niveles individuales de las organizaciones podemos observar a trabajadores de cargos operativos como los encargados de la generación de valor. Poder aportar a la gestión conocimientos de los trabajadores y a los cuales se les pueden llamar como gestores de valor, porque impactan directamente en el servicio y en el producto, que la empresa entrega a sus clientes. Así que la propuesta de este estudio es integrar tanto la creación y gestión de conocimiento para facilitarles a los trabajadores la posibilidad de continuar creando valor en la organización. En los distintos momentos que un trabajador de piso se encuentra en la empresa (antes, durante, después y retroalimentación).

## **4 CAPÍTULO IV. Metodología**

### **4.1 Gestión del Proyecto de Investigación**

Para el desarrollo del proyecto se tomó en cuenta los siguientes aspectos pertinentes lo primero es entender que la investigación a realizar va a tener un carácter exploratorio dentro de la organización y se tomaron en cuenta la información que las personas de distintas áreas aportaron al preguntarles información correspondiente a la gestión del conocimiento para desarrollar un conjunto de ideas que sirviera de base para explicar un poco más la investigación y el desarrollo del documento y poder lograr una mejor comprensión. Esto hace que la investigación sea de un carácter cualitativo en cuanto a la recolección e interpretación de datos.

Las áreas que se tomaron en cuenta en la investigación para realizar una mayor profundidad de preguntas y aumentar los conocimientos, fueron el área de gestión humana, el área de planta física y el área de SYRI – procesos, cada área aportó con información que ayudaban a construir un mejor concepto respecto a la gestión del conocimiento y como se puede aplicar en la organización.

Se tiene que tener en cuenta que la información de la investigación tomó en cuenta a los jefes y supervisores de distintas áreas para empezar a generar una mayor profundidad sobre la gestión del conocimiento, cada uno de ellos aportó con ideas varias que posteriormente se pudieron desarrollar para ir tomando más información, finalmente la información adquirida mejoró la interpretación de que es gestión del conocimiento y que tiene la empresa para poder aplicar esta herramienta.

La información de los jefes, analista y supervisores de las áreas de gestión humana, el jefe y analista de planta física y el jefe y analista de SYRI – procesos. Permiten entender los medios que tiene la empresa para desarrollar la gestión del conocimiento. Los trabajadores de piso, describen los puntos donde la gestión del conocimiento puede construirse y desarrollarse para poder aprender sobre gestión del conocimiento en los cargos. Finalmente tomando las ideas de los jefes, los trabajadores de piso y de ideas de la teoría se plantean como se puede aprender sobre la gestión de conocimiento.

Luego se tomó en cuenta la importancia sobre la percepción de las personas para poder buscar distintos puntos de conexión para poder aplicar la gestión de conocimiento, según la información que se obtenía de las personas que ocupaban un cargo de

trabajador de piso, se planteó la posibilidad de poder indicar donde se puede hacer énfasis para que las personas desarrollen y aprendan sobre gestión del conocimiento.

Luego de realizar la investigación y la construcción de las ideas se planteó una guía para aprender sobre gestión del conocimiento. En esta guía se toma en cuenta la información obtenida en el objetivo uno, en el objetivo dos y en el marco teórico para desarrollar la guía, también se tomó en cuenta la importancia de las ideas que se fueron obteniendo para construir la guía.

#### **4.1.1 Entregables de los objetivos**

##### **Entregables objetivo 1.**

**(Los apartados escritos con negrita, hacen referencia al conjunto global de los entregables del objetivo 1. Los apartados con letra normal se hacen referencias a los entregables de los objetivos).**

##### **Inicio del proceso de investigación sobre gestión de conocimiento en la universidad ICESI**

- Formato de entrevistas iniciales realizadas para supervisores, jefa de gestión humana y jefe de planta física, para conocer sobre la gestión del conocimiento.
- Entrevistas iniciales digitalizadas, de los supervisores, jefa de gestión humana y jefe de planta física.
- Tabla de resumen de la información más relevante de las entrevistas, según las fases de la gestión del conocimiento.
- Información analizada del resumen de las entrevistas iniciales.

##### **Profundización sobre la implementación de la gestión de conocimiento basándose en la gestión humana**

- Formato de entrevista a profundidad realizada con LA jefa de gestión humana.
- Entrevistas a profundidad digitalizada con la jefa de gestión humana.
- Tabla de resumen de la información más relevante de las entrevista a profundidad con la jefa de gestión humana.
- Información analizada de la entrevista con la jefa de gestión humana

##### **Profundización sobre la documentación almacenada en la universidad ICESI**

- Formato de entrevistas de SYRI procesos realizadas para jefe y analista del área, para entender la centralización de la documentación.

- Entrevistas digitalizadas realizadas para jefe y analista del área SYRI procesos
- Tabla de resumen de la información más relevante de las entrevista del jefe y analista del área SYRI procesos.
- Información analizada de la entrevistas del jefe y analista del área SYRI procesos, para entender la centralización de la documentación

#### **Profundización sobre los documentos que son almacenados en las áreas**

- Formato de entrevistas realizadas con analistas de planta física y gestión humana, para comprender la documentación creada en los cargos de trabajador de piso.
- Entrevistas digitalizadas de los trabajadores de piso sobre la documentación.
- Tabla de resumen de la información más relevante de las entrevista de los trabajadores de piso sobre la documentación.
- Información analizada de las entrevista de las analistas.

#### **Profundización sobre los documentos creados por los trabajadores de piso**

- Formato de entrevistas realizadas para conocer más de la documentación de los trabajadores de piso.
- Entrevistas digitalizadas de los trabajadores de piso sobre la documentación.
- Tabla de resumen de la información más relevante de las entrevista de los trabajadores de piso sobre la documentación.
- imágenes generadas para mostrar la creación de documentos por parte de los trabajadores de piso.
- Información analizada de las entrevista de los trabajadores de piso para entender la documentación.

#### **Resumen sobre el estado actual de la gestión del conocimiento en la universidad ICESI.**

#### **Entregables objetivo 2.**

- Entrevistas realizadas en los trabajadores de piso para observar cómo podrían aplicar la gestión del conocimiento en su cargo.
- Entrevistas digitalizadas de la información obtenida de las entrevistas.
- Etiquetas desarrolladas para comprender la información adquirida en las entrevistas.
- Estadística descriptiva para el desarrollo de la información obtenida en las entrevistas de los trabajadores de piso.
- Datos interpretados para el desarrollo de la guía sobre gestión del conocimiento.

- Información resumida de las entrevistas realizadas en los trabajadores de piso para investigar sobre las fases de la gestión del conocimiento.

### **Entregables objetivo 3**

- Ilustración de guía planteada.
- Desarrollo y Conceptualización de la guía planteada.
- Propuesta de implementación.

## 4.2 Metodologías de Análisis

### Análisis de las personas de la empresa que son objeto de estudio.

**Tabla 2 Matriz de integrantes de caso de estudio**

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y mandatos</b>
<b>Trabajadores operativos de planta física y secretarías.</b>	Cumplir con sus trabajo Recibir una remuneración y satisfacción en su trabajo.	No tiene la gestión adecuada de su conocimiento.	Conocimiento y gestión de calidad. Los jefes deberían servir como guías
<b>Jefa de gestión humana</b>	Velar por el buen desarrollo de las personas en la empresa, implementar y dirigir los cambios efectuados en la administración del personal.	Mejorar la comunicación con los distintos trabajadores de la empresa.	Dirección de la empresa. Junta directiva.
<b>Supervisores de gestión humana</b>	Mantener a las áreas informadas sobre la situación actual de los empleados.	Deben mantener informadas a las áreas con información pertinente de los empleados	Jefa de gestión humana. Canales de información. Bases de datos.
<b>Jefe de planta física</b>	Dirigir los servicios generales que requiere la empresa y mantener en un buen estado las instalaciones.	Mejorar los procesos del área para realizarlos lo mejor posible.	Junta directiva. Trabajadores operativos del área. Instalaciones. Herramientas para los procesos
<b>Analista de gestión humana</b>	Almacena y distribuir información sobre los diferentes documentos que requiere en la empresa en relacionadas con la administración del personal.	Aplicar y usar herramientas valiosas para la administración del personal.	Jefa de gestión humana. Canales de información. Bases de datos.

<b>Analista de SYRI procesos</b>	Almacenar y archivar los documentos generado por las distintas áreas de la empresa, mantener esa información según las normas legales	Documentación de archivos que aún no se guardan en el archivo central	Jefe de SYRI. Sistemas de información. Bases de datos. Área física disponible. Área virtual disponible.
<b>Jefe de SYRI procesos</b>	Dirigir e implementar nuevas estrategias y lineamientos para desarrollar y administrar el archivo central y mejorar los servicios de apoyos para la consulta de documentos e información.	Accesos a los documentos de la empresa aún no están totalmente implementada.	Junta directiva. Sistemas de información. Bases de datos. Área física disponible. Área virtual disponible.

**Fuente: investigador.**

En la tabla 2 se aprecia algunos de los integrantes de la universidad ICESI y algunos de sus intereses y problemas que se perciben, a grandes rasgos esta parte de la investigación facilitó la conexión de los trabajadores de piso con sus jefes para entender como los primeros requieren tener ciertas guías para desarrollar su conocimiento y poder crear entre ambos conocimientos y posteriormente mejorar su gestión.

#### **4.2.1 Recolección y análisis de datos**

La revisión del estado actual se realizará a través de unas entrevistas enfocadas al área de gestión humana de la universidad ICESI dado que allí se encargan en la empresa en realizar distintos procesos como selección de personal, entrenamientos de personas, formación inicial de las personas que llegan a las áreas que tiene la. En esta fase se usará información que se toma inicialmente de un primer acercamiento que realiza al hacer entrevistas a la jefe y a los supervisores que hay en el área de gestión humana, para así empezar a generar información inicial que permita revisar la gestión de conocimiento que hay en la empresa. Posteriormente se realizarán unas preguntas concretas a los trabajadores de piso sobre ideas tomadas de la teoría de la gestión del conocimiento, estas preguntas, son para detallar un poco más entre las ideas teóricas del gestión del conocimiento y lo que aplica las personas para usarse como gestión del conocimiento.

Para realizar la investigación se tomó como instrumento las entrevistas (usando el criterio del libro (Hair, Bush, & y Ortinau, 2010)), el Tipo de entrevista es no

estructurada (las respuestas no están limitadas a un conjunto de opciones y hay posibilidad de generar preguntas nuevas), dirigida, investigativa e individual.

El objetivo de la elección de las entrevistas, es debido a que el conocimiento es dinámico, así que es importante no predefinirlo pues pueden afectar la calidad la variedad de respuestas y de criterios que hay al momento de comprender. La gestión del conocimiento puede tener ciertas ideas raíces que pueden explicarlo y cómo se aplica. La entrevista se enfoca a los trabajadores de piso, en este caso principalmente a secretarías de distintas áreas y a trabajadores de planta física, pues a ellos se dirige parte de la investigación sobre la gestión de conocimiento. Se realiza entrevistas a la jefe de gestión humana y unas entrevistas a supervisores de gestión humana, que podrían ser los encargados de facilitar la inmersión de la gestión del conocimiento en los trabajadores de la empresa, esta área se eligió porque administran el desarrollo de los trabajadores y la implementación de distintas metodologías para gestionar al personal dentro de la empresa.

Se llevó a cabo entrevistas con el jefe de planta física y a la analista, con el fin de saber qué información hay en el área sobre gestión del conocimiento y que tipos de documentos hay creados por las personas. Se hizo entrevista al jefe y al analista de SYRI Procesos para conocer más información respecto a los datos que guarda de la empresa y a las herramientas que dispone la empresa para prestar información a los integrantes de la universidad.

## **5 Resultados**

### **5.1 Revisar el estado actual de la gestión del conocimiento de la universidad ICESI**

Para comenzar a realizar el análisis de los resultados, se inicia con el área de gestión Humana. Las entrevistas realizadas se realizaron para hacer una primera inmersión para entender que existe en la organización sobre gestión del conocimiento. La razón para tomar esta área es debido a que esta área se encarga de guiar a los trabajadores y de implementar distintos lineamientos en la universidad ICESI que ordenan a los trabajadores a seguir políticas, metodologías y funciones.

Las tres primeras entrevistas se realizaron a la analista de gestión humana uno, al coordinador de gestión humana y a la jefa de gestión humana; las primeras entrevistas fueron realizadas para entender que existía sobre gestión de conocimiento en la empresa.

Posteriormente se realizó una cuarta entrevista con la jefa de gestión humana para entender si la empresa aplicaba gestión del conocimiento, esta entrevista se realizó después de tener una conversación con la jefa, donde se le explicaba algunas ideas basadas en la teoría de gestión del conocimiento. El fin de esa conversación era comprender posteriormente, si la universidad ICESI tenía claramente identificada una política que identificaba la gestión de conocimiento formalmente y entender si la aplicaban o no.

Luego se realizó una entrevista con la segunda analista de gestión humana, en esta entrevista se realizó para entender que clases de documentos almacenaba gestión humana, cuando un trabajador de piso dejaba su puesto.

Se realizó una investigación en el área de planta física para buscar información en el jefe de planta física, en la analista de planta física y varios trabajadores de piso que trabajan en el área de planta física.

La entrevista realizada al jefe tiene como fin aportar inicialmente a comprender la gestión del conocimiento en la empresa. A la analista se le preguntó por el tipo de documentos disponibles en el área y donde podían consultarse. A los trabajadores de piso del área, se les preguntó por los tipos de documentos que obtenían de la universidad.

Después se realizó entrevistas al área de SYRI procesos, esta área se encarga de almacenar archivos y documentos creados en la universidad. Las entrevistas realizadas se llevaron a cabo con el jefe y con el analista. Ambas entrevistas tenían como fin entender que hace el área, saber que información almacena, entender el modo en como vuelven disponible información y saber si en ese archivo central existía documentos que relataran sobre la gestión del conocimiento.

### 5.1.1 Inicio del proceso de investigación sobre gestión de conocimiento en la universidad ICESI

Antes de comenzar las siguientes tablas hacen referencia al resumen de información obtenida de las entrevistas (ver anexos 1, 2 y 3).

Primeras fase, antes que la persona llegue a ocupar su puesto como trabajador de piso.

**Tabla 3 Resumen de la fase 1 de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta**

Resumen de las respuestas de las entrevistas de la fase 1.			
Coordinador de gestión humana	Analista 1 de gestión humana	Jefa de gestión humana	Jefe de planta física
Se busca que la persona tenga la actitud necesaria para aplicar su cargo	Se espera que la persona de trabajador de piso tenga conocimientos básicos herramientas ofimáticas, dicción y numérica	A través de la inducción y de un entrenamiento de su cargo.	No entiende que es gestión del conocimiento
No es muy relevante si la persona ha tenido conocimiento previos del cargo	Se espera que la persona tenga un conocimiento básico de aspectos técnicos que requieren la realización del trabajo, como seguridad industrial y básicos	Se usa un plan de formación para enfrentar la practica	Se tiene una descripción del cargo y se busca perfiles de personas que sean capaces de realizarlos.
Se deben tener en cuenta los exámenes de conocimientos básicos			El área de gestión humana se encarga de realizar la pre selección del personal

Al analizar tabla resumen, se observa que no es un requerimiento saber sobre gestión del conocimiento en los puestos de trabajador de piso. Resulta importante saber que la

empresa requiere que las personas tengan formación básica en el uso de herramientas ofimáticas, lo que hace que un trabajador de piso pueda entender cómo se puede crear un documento y probablemente pueda entender como almacenarlo en una base de datos, esto aspectos son importantes si se piensa en la necesidad que plantea la gestión de conocimiento, respecto a la creación de documentos usando conocimientos propios.

Por otra parte los jefes de las áreas explican que existe información sobre un plan de formación, una inducción, descripción del cargo y unos requisitos que debe cumplir las personas al momento de ingresar a la empresa. Esto puede sugerir que inicialmente la empresa tiene información para capacitar a las personas que ingresan al cargo de trabajador de piso, para que ellos realicen sus tarea, lo que ayuda a las personas a obtener conocimientos necesarios para realizar su labor.

Segunda fase, mientras la persona está en el cargo del trabajador de piso

**Tabla 4 Resumen de la fase 2 de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta**

Resumen de las respuestas de las entrevistas de la fase 2.			
Coordinador de gestión humana	Analista 1 de gestión humana	Jefa de gestión humana	Jefe de planta física
Usar herramientas como E-Learning y capacitaciones para desarrollar los conocimientos de las personas.	A través de una inducción para conocer la información necesaria sobre la universidad.	Usando estándares sobre los planes de formación que hay para distintos puestos.	Usando inducciones para que la persona sea capaz de realizar el cargo en la empresa
Es importante que la persona se capacite en distintos temas más allá de sus labores, como ejemplo las finanzas personales.	Aplicar un plan de entrenamiento para que la persona que ingresa al cargo de trabajador de piso realiza bien sus tareas.	Usar distintos software que disponen la organización como Simbiosys.	Capacitación de las personas a través de distintos temas, para que logre las competencias que se necesita dentro del área de planta física

	A través de la aplicación de un proceso llamado capacitación y desarrollo, que usa una evaluación del cargo por medio de la plataforma de E-Learning.		
	A futuro se puede pensar en implementar moocs para la capacitación de personal en diversos temas.		
	A través del uso de vídeos, donde la persona se le incentiva a que aporte ideas sobre algún tema sobre que se quiere capacitar en la persona.		

Se analizó de las entrevistas realizadas que la empresa cuenta con unas herramientas de capacitación de las personas para que los trabajadores aprendan. Dentro de su cargo el trabajador de piso cuenta con una inducción y procesos estandarizados que le sirve para aprender tareas que debe hacer en la universidad ICESI.

También la empresa cuenta con varias plataformas virtuales que ayudan y facilitan la creación de conocimiento a las personas que ocupan los cargos de trabajador de piso, entre ellos se encuentra la plataforma moodle E-Learning y simbiosys. Estas plataformas pueden ser usadas por la universidad ICESI para realizar gestión del conocimiento para esparcir y desarrollar nuevos conocimientos a los trabajadores de piso.

Por lo tanto la universidad ICESI cuenta con herramientas y plataformas virtuales que pueden facilitar la creación del conocimiento a los trabajadores.

Tercera fase, después que la persona deja definitivamente su cargo de trabajador de piso

**Tabla 5 Resumen de la fase 3 de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta**

Resumen de las respuestas de las entrevistas de la fase 3.			
Coordinador de gestión humana	de	Analista 1 de gestión humana	Jefa de gestión humana
			Jefe de planta física

Manual de procedimientos estandarizados y descripción del cargo, para facilitar el conocimiento a personas que son nuevas en el cargo	Se realiza un acta de entrega, el cual puede contener información que es crítica para el desarrollo de su proceso	Se realiza un acta de entrega, que puede tener información relevante de su cargo, según lo pactado con su jefe.	No se tiene nada sobre gestión del conocimiento, sin embargo se aplica unos estándares de los procesos, para que la persona aprenda.
Tener responsabilidades de su cargo de trabajo			El proceso se modifica, para realizarlo de la mejor forma posible

Interpretando la información obtenida de los jefes y supervisores, se observa que el modo de mantener los conocimientos, se encuentra estandarizados por medio de un manual de procedimientos, descripción del cargo y procesos del trabajo. También explican que los conocimientos que tiene una persona para mantener su puesto se pueden reproducir a través de un acta de entrega donde se describe los aspectos críticos de su trabajo.

En el caso del jefe de planta física describe la importancia de modificar el proceso para que se haga de la mejor manera posible, esto sugiere que hay búsqueda de mejoras. Los procesos quizás pueden ser modificados por distintos conocimientos que son aportados por los trabajadores de piso, esto hace que las ideas de las personas pueden tener impacto en los procesos de la organización.

Cuarta fase, retroalimentación del trabajador de piso.

**Tabla 6 Resumen de la fase 4 de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta**

Resumen de las respuestas de las entrevistas de la fase 4.			
Coordinador de gestión humana	Analista 1 de gestión humana	Jefa de gestión humana	Jefe de planta física

A través de capacitaciones que impacten positivamente al empleado.	No hay una retroalimentación sobre gestión del conocimiento.	A través de una evaluación de desempeño, que contempla las funciones de la persona, este identifica las fortalezas y debilidades de cada persona.	A través de una evaluación de desempeño del cargo con el jefe, para analizar que requiere mejorar.
	Hay una evaluación de desempeño que mide el cargo de la persona.	La evaluación de desempeño se realiza por una plataforma vía internet.	Se aplica un plan de capacitación y desarrollo, para observar que requiere la persona.

Al observar la información descrita se observa que no exista una retroalimentación sobre gestión del conocimiento en la empresa. En las entrevista se observó que una manera de retroalimentar a una persona en la empresa es por medio de una evaluación de desempeño que realizan en el trabajador de piso para comprender que tan bien o no realiza su trabajo la persona.

También se observó la importancia para la empresa en capacitar a los trabajadores para que continúen aprendiendo. La capacitación también puede generar una retroalimentación de los aprendizajes y puede llegar a través de jefes y de compañeros de trabajo.

Ultima pregunta de la entrevista, creación del conocimiento

**Tabla 7 Resumen de la pregunta adicional de creación de conocimiento de las entrevistas iniciales a los supervisores de gestión humana, jefa de gestión humana y jefe de planta**

Pregunta 5: ¿Cómo facilitaría la creación del conocimiento en el puesto del trabajo?			
Coordinador de gestión humana	Analista 1 de gestión humana	Jefa de gestión humana	Jefe de planta física
Generando un ambiente donde la persona sea tratado como una persona.	Realizando reuniones mensuales entre distintas áreas de la organización.	A través de capacitaciones virtuales, donde la persona pueda realizar autogestión de sus conocimientos	Documentar los procesos y procedimientos, que aún no se documentan
			Desarrollar los procesos,

			basados en los clientes
			Dar herramientas necesarias para realizar el proceso
			Implementar mejoras de los procesos según el mejor modo posible

El análisis de esta fase resulta bastante importante pues muestra distintos puntos donde el conocimiento puede facilitarse. El primer punto importante es explicado por el coordinador de gestión humana que explica la importancia de un ambiente, el ambiente debe ser favorable si se espera que los trabajadores piso cooperen con la entrega de conocimientos, pues un ambiente hostil puede no facilitar el flujo de información entre las personas. Otro resultado importante observado, es que al aplicar una reunión mensual entre áreas puede crear conocimiento, en las reuniones hay flujos de información que le puede ayudar a un trabajador aprender. También se observa que es importante realizar la documentación de los procesos que aún no son documentados en la empresa.

Finalmente la información obtenida de las cinco preguntas anteriores es la base para empezar a desarrollar la investigación y buscar más información a través de distintas personas en las áreas de planta física, SYRI y otras áreas. Las otras áreas hacen referencia a la información obtenida de las secretarias y otros trabajadores operativos que no hacen parte de planta física.

### **5.1.2 Profundización sobre la implementación de la gestión de conocimiento usando como referente el área de gestión humana**

La entrevista completa esta almacenada el anexo 4.

Para desarrollar este punto de la investigación se analizó una entrevista a profundidad con la jefa de gestión humana el proceso para generar más información que permitiera entender mejor la gestión del conocimiento en la universidad ICESI. Para generar un mayor entendimiento de la entrevista se puede ver la entrevista digitalizada en el anexo 4. Se debe tener en cuenta, que la segunda entrevista ya se había tenido una

conversación con la jefa de gestión humana sobre gestión conocimiento, en la cual se exponían distintos criterios que la teoría describe sobre gestión del conocimiento, entre estas ideas se le explicó el modelo SECI (ver sección 3.3.2 de este documento).

La forma en cómo se realiza el proceso de elaboración de la entrevista con la jefa de gestión humana es a través de las fases que hay sobre la gestión del conocimiento y el componente adicional, la profundización sobre la creación de conocimiento. También se crea tomando en cuenta datos adquiridos en las entrevistas previas para generar diferentes preguntas, que aclaren y mejoren la visión sobre la gestión del conocimiento en la universidad ICESI.

Fase uno: Antes que la persona llega al puesto de trabajo

**Tabla 8 Resumen de la primera fase de la gestión del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana**

¿La universidad está aplicando un proyecto, llamado gestión y desarrollo?	Ya se encuentra aplicado
¿Hacia futuro piensan implementar la evaluación del proceso y desarrollo como gestión del conocimiento?	No, necesariamente es una manera de retroalimentar
¿La organización tiene una política establecida de gestión del conocimiento (basada en la teoría sobre GC)?	No
¿El área de gestión humana aplica gestión de conocimiento a su proceso de los trabajadores?	No
¿En el área de gestión humana almacena la información de inducción a las personas, como manual de funciones, estudios de tiempos y movimientos, escala salarial del personal, flujo de proceso u otros documentos que sirvan de guías para las personas?	Se tiene una inducción del cargo, descripción del cargo y un escala salarial
¿Esta información se documenta, está físico?	La inducción, el entrenamiento del cargo y descripción del cargo se encuentra documentados

La siguiente información permite observar que la universidad ICESI en el área de gestión humana no aplica gestión del conocimiento. Esto permite ver que la empresa aún no tiene un desarrollo en cuanto a gestión del conocimiento, sí el área de gestión humana inicialmente se encarga desarrollar políticas que pueden regir a los

trabajadores de piso, es allí donde inicialmente se puede implementar de forma general la gestión del conocimiento para que el resto de la empresa lo aplique.

Fase dos, durante el cargo del trabajador de piso.

**Tabla 9 Resumen de la segunda fase de la gestión del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana**

¿Reconoce algún medio o modo por el cual la universidad capta conocimientos de los trabajadores que se encuentran en los cargos de los trabajadores?	A través de la estandarización de los procesos
¿Se generan documentos que informe la información que adquiere la universidad de las personas?	Se encuentra en intranet
¿Estos documentos que realiza gestión humana son públicos para la personas y esta información es algo general o se habla de una persona en particular?	La información es pública y es una información general
¿La universidad aplica gestión del conocimiento mientras la persona está en el cargo de su función?	Si. Sí la gestión del conocimiento es documentar el proceso del trabajador
¿Piensa que el ambiente de la universidad favorece la generación de conocimiento?	No es clara la pregunta
¿En el caso de gestión humana, hay un ambiente que favorece la creación y entrega de conocimiento?	Si, se ha realizado a través de la documentación para generar valor a los procesos del área.

La información anterior nos deja ver dos ideas importantes, la primera es el sitio web donde la información puede ser almacenada en la universidad ICESI, el cual es la intranet y puede ser público, lo que le puede permitir consultar a los trabajadores de piso. Se observa que la gestión de conocimiento es percibido como documentar el proceso de un trabajador.

El otro aspecto a observar es el ambiente que favorezca a las personas a compartir conocimientos, dentro de la organización, es difícil percibirlo de modo global, sin embargo quizás verlo por áreas es más palpable, para entender si facilita la creación o no del conocimiento en las áreas de la universidad ICESI.

Fase tres: Después de que el trabajador deja su puesto de trabajo

**Tabla 10 Resumen de la tercera fase de la gestión del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana**

¿Qué actividades realiza la empresa para mantener el conocimiento, de una persona que deja el puesto de trabajo?	No hay nada formalizado
¿Se documenta y se guarda esta información?	Políticas y procedimientos, básicamente en la organización.

Al observar esta información puede dejar entender que la universidad ICESI no tiene una política para almacenar el conocimiento al dejar una persona el cargo. Sin embargo puede existir que la persona realice la labor de dejar información relevante de su cargo con su jefe o con la persona que lo va a reemplazar.

Fase cuatro retroalimentación.

**Tabla 11 Resumen de la cuarta fase de la gestión del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana**

¿Qué tipos de retroalimentación realiza en el trabajador?	Evaluación de desempeño
¿Este documento queda anexado algún historial de persona o a una información que dado el caso otra persona pueda leerlo?	Si a través de un software
¿Entonces, en el software queda guardadas la retroalimentación de la evaluación de la persona?	En el software

La retroalimentación que se da en la organización está presente a través de la evaluación de desempeño del cargo de un trabajador de piso. Se sabe que esta retroalimentación se hace de modo virtual y se almacena.

Crear conocimiento.

**Tabla 12 Resumen de la creación del conocimiento, entrevista a profundidad jefa de gestión humana**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en el puesto de trabajo?	A través de la documentación de la práctica y manejo de los conocimientos
--	---

Completando la información de la entrevista con la jefa de gestión humana, se observó la importancia que tiene la web para almacenar información, donde se puede documentar los conocimientos de los procesos. Basándose en estas ideas se procedió a investigar el área que se encarga de la administración de los documentos en los procesos, esta área es llamada oficina de servicios y recursos de información – procesos (SYRI – procesos).

En esta área se investigó un poco más sobre la documentación que almacena la empresa y puede servir como memoria de la organización y almacenar la información que se obtiene de los trabajadores de piso.

### **5.1.3 Profundización sobre la documentación almacenada en la universidad ICESI**

**Las entrevistas de este parte están en los anexos 5 y 6.**

Para el desarrollo de esta parte se realizó a través de dos entrevistas una con el analista y otra con el jefe de área de SYRI – procesos.

#### **Entrevista analista de SYRI - Procesos, profundización sobre la documentación**

**Tabla 13 Resumen de entrevista con analista de SYRI - procesos**

¿Qué se realiza en el área SYRI - Procesos?	Archivar los documentos tanto físico como electrónicos, creados en la universidad
¿Qué ley los rige a ustedes?	Ley 594 del 2000 y la resolución 8934 del 2014
¿Los documentos almacenados son públicos?	Los documentos archivados son públicos, excepto información personal del trabajador como ejemplo historia clínica e historias laborales
¿Existen documentos que hagan referencia a la gestión del conocimiento dentro de la organización?	No
¿La información de evaluaciones de desarrollo y desempeño que realiza gestión humana son almacenadas en esta área?	Inicialmente lo guarda gestión humana, luego lo se almacena en SYRI – Procesos
¿Las evaluaciones de desempeño es información pública?	No, la ley 1031, no lo permite. Sin embargo el resumen de la evaluación general puede ser pública

¿Ese informe final es el resultado?	Si
¿Los documentos que genera gestión humana, como ejemplo entrevista de salida, son almacenadas en este archivo general?	Ese documento se almacena en el historial laboral del trabajador. Este archivo se almacena en gestión humana cinco años y luego lo almacenamos nosotros
¿Estos documentos son públicos?	El historial laboral no es público
¿Las mejoras y modificaciones que tiene los procesos del área de planta física se almacena?	Se almacena en la intranet
¿Esta información es pública?	Si
En el caso de la intranet, ¿qué debe tener la persona para acceder a ella?	Se debe ser usuario de la intranet
¿Dónde se puede consultar esta información en la web?	intranet.icesi.edu.co

Al interpretar la entrevista se observa que primero la universidad ICESI, almacena documentos a través de una plataforma virtual, llamada la intranet, sirve como sitio para almacenar la información de distintas áreas de la organización. Se puede tener acceso a esta página virtual directamente en la red de la organización a través del sitio web intranet.icesi.edu.co. En la intranet se guarda información pública para los trabajadores ellos las puedan consultar. Por otra parte hay leyes que rigen al área, esto indica la obligación legal de la empresa para documentar la información que se genera en la empresa.

Para abordar un poco más la información que hay sobre la documentación en la universidad ICESI y lo que se almacena en la intranet se realizó una entrevista adicional con el jefe del área.

### **Entrevista jefe de SYRI - Procesos, profundización sobre la documentación**

**Tabla 14 Resumen de entrevista con jefe de SYRI - procesos**

¿Existe información almacenada en los documentos que se guardan en la universidad que hablen sobre gestión del conocimiento?	No, pero se tiene el saber cómo realizar del proceso
¿Cómo se llama la página para poder ingresar a la información como documentos?	Intranet, archivo institucional centralizado y simbiosis
¿Qué tipos de documentos se almacena en el archivo central?	acreditación, actas, procesos y resoluciones

¿El SYRI - Procesos se encarga de almacenar los archivos sobre los procesos que se generan en áreas de la universidad?	Alrededor del 98% de las áreas, acogen el formato del SYRI
¿Los documentos sobre las mejoras de un proceso son almacenados en la universidad, como ejemplo mejoras que han realizados los trabajadores del área de planta física a sus respectivos procesos?	No todas las áreas lo realizan, en el caso de SYRI procesos, si se realiza. Este año el área adopto el modelo de la ISO 9000
¿Estos documentos pueden ser consultados por empleados como secretarias y personal raso de planta física?	Ambos tienen acceso.
¿En este caso el empleado raso operativo tiene la posibilidad de tener un usuario de la intranet e ingresar en ella?	Si, tanto para secretaria como para trabajador raso
¿Existe actualmente información en la página que sirva de guía para alguien que requiere conocimientos para profundizar sobre cómo hacer una labor?	No una guía, pero si un formato de entrenamiento
¿Dónde se puede consultar la información de archivos respecto a las mejoras de los procesos?	Algunos son documentados por la ISO

Al recopilar la información anterior lo primero que se deja claro es que no se tiene documentos sobre gestión del conocimiento almacenado en el área de SYRI procesos. Puede deberse a que la universidad ICESI no hay un concepto claro sobre la gestión del conocimiento en la documentación de los procesos. También se reconoce que tipos de documentos almacena el archivo central, estos son la acreditación de las carreras, las actas y procesos de los cargos y las resoluciones que generan la universidad ICESI.

Otro punto importante de atender es que los trabajadores de piso (secretarias y trabajadores operativos del área de planta física) tienen acceso a la plataforma de intranet y lo otro es que casi la mayoría de las áreas usan la información que genera el área de SYRI – procesos respecto a la consulta de archivos.

En el anexo 7, se muestran imágenes que evidencia la existencia de intranet al ingresar a la web, desde la red de la universidad ICESI. En las imágenes se encuentra información también de los links de los distintos procesos.

Finalizando esta recolección de información sobre el contenido de la documentación que generan el área de gestión humana y el área de planta física.

#### 5.1.4 Profundización sobre los documentos que son almacenados en las áreas

Las entrevistas corresponden a los anexos 8 y 10.

**Tabla 15 Resumen entrevista analista de gestión humana 2**

¿La información que una persona genera en su cargo para que le sirva de conocimiento a otra persona, es almacenada?	En la intranet se almacena información de las funciones y procedimientos del cargo, pero no información de un paso a paso creado por otra persona
¿La evaluación que se le hace a una persona en el cargo se genera gracias a un documento establecido?	La evaluación del desempeño se realiza con base con un comité institucional, que evalúa a cada persona
¿Y el área de Planta Física lo realiza?	Si
¿La carta de entrega que genera la persona que deja su cargo es un documento que formaliza su retiro de la universidad?	Si. Hay casos donde el documento tiene información adicional sobre el cargo como prioridades, un paso a paso, en estos casos el jefe normalmente pide esta información

En esta entrevista se tenía como objeto investigar un poco más sobre la información que dejaba el trabajador de piso al dejar su puesto. Se deseaba conocer un poco más sobre el acta de entrega. El acta es formalmente un documento para legalizar la salida de la persona del cargo, sin embargo el acta también puede tener información importante sobre los procesos que realizó la persona mientras laboraba en el cargo, esta información se crea con base a los conocimientos de la persona y son acordados con el jefe.

En la entrevista con la analista de gestión humana se entregó documentos que evidencian la retroalimentación que se genera a través de la evaluación de desempeño, realizada por la organización, se debe aclarar que la retroalimentación se relaciona con el desempeño de la persona y no respecto a la gestión del conocimiento. Las imágenes del anexo 9 muestran las evaluaciones de desempeño realizadas en la universidad ICESI.

**Tabla 16 Resumen entrevista analista de planta física**

¿Los documentos sobre los procesos y los procedimientos que hacen las personas, están documentados?	Se tiene una descripción de cargo que sirve para entender las tareas y responsabilidades del trabajador, de los distintos cargos del área
---	---

¿Esta información es pública, la puede consultar las personas que hacen su trabajo en el proceso que requieran consultarlo?	Gestión humana entrega anualmente un formato (evaluación de desempeño) y el formato se realiza con la guía del jefe, y se anexa la información a la web.
¿Si se realiza una modificación al proceso gracias a información que lleva al cabo el trabajador de la planta física, esta se anexa a los documentos previos realizados en el área?	Se hacen cambios a los procesos si son conectadas con los jefes
¿Dónde se puede consultar esta información para las personas que se encuentran en el proceso?	Intranet

La información analizada de la entrevista anterior de la analista de la planta, puede sugerir que los trabajadores de piso pueden llegar a generar un cambio en el procedimiento. Sin embargo no hay suficiente información para identificar si se puede modificar un procedimiento y posteriormente se almacena esa información. Esto puede servir para sugerir que los trabajadores de piso crean y aportan conocimiento a la organización.

En la realización de esta entrevista la analista de planta compartió varios documentos en los cuales se muestran el documento estándar de la descripción del cargo y ella entregó otro documento que muestra las funciones de su cargo, este último fue construido con base a su experiencia. Las imágenes del archivo se encuentran disponibles en el anexo 11.

Otro aspecto que se observa es que la gestión humana tiene una labor importante para diseminar información entre los trabajadores de la organización, como es el caso de facilitar una evaluación de su labor, en este caso la evaluación de desempeño, este documento ayuda para realizar una retroalimentación del cargo. Este documento se puede evidenciar en los anexos 9.

Luego de analizar la información que se podía almacenar en las áreas se pasó a investigar qué tipos de documentos las personas creaban a través de sus conocimientos y aportaban a la empresa.

### **5.1.5 Profundización sobre los documentos creados por los trabajadores de piso**

Estas entrevistas quieren exponer si la persona ha utilizado documentos de otras personas y creado documentos que le sirva a otra persona. Estas entrevistas corresponden al anexo 12.

**Tabla 17 Entrevistas con el trabajador de piso, para conocer sobre los documentos**

	Secretaria de gestión organizacional	Secretaria de diseño	Secretaria de maestrías	Auxiliar de seguridad
¿Ha tenido acceso a información para conocer sobre los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en su cargo?	Si	Si	Si	Si
¿Qué tipos de documentos ha obtenido?	Documentos que son necesarios para cumplir el cargo	Manuales y formatos	Información de cómo manejar documentos	Recomendación laboral, Carta laboral y servicios de intranet
¿Cómo ha obtenida esa información?	A través de la web (intranet)	Preguntando a compañeros	De la secretaria anterior	Intranet
¿Ha realizado modificaciones al interior de su trabajo, esto los ha documentado para entregar información para que en el futuro esta información le sirva a otra persona?	Creó un documento para la constancia de la evaluación de los cursos, es usado actualmente en el área de bienestar universitaria	Los formatos ya están establecidos	Documentando mi trabajo	No
¿Ha almacenado esa información en forma de documento, para que otra persona lo pueda consultar?	No, pero lo comparte con otras secretarías	Se almacenan en el disco duro		No

¿Ha consultado alguna vez documentos que otras personas han realizado para llevar a cabo su trabajo?	Si, utilizó formato de la anterior secretaria	En la intranet y documentos almacenados por la anterior secretaria	Si preguntándole a otras personas	No
¿Cómo ha realizado la consulta?	A través del computador	Intranet y en el disco duro	En las carpetas archivadas en el computador	No

El análisis de las entrevistas anteriores sugiere que las personas han podido tener acceso a la información de los procesos y procedimientos, y esta información se encuentra disponible en la intranet y en los discos duros de sus computadores, así lo describen los trabajadores de piso. Es útil pues da validez a que las personas usan la plataforma de intranet para consultar sobre los procesos y procedimientos de su trabajo.

También se debe sugerir y resaltar que los trabajadores de piso de la universidad ICESI, pueden consultar la información que han dejado otras personas ha dejado en su cargo e información que otros compañeros le pueden aportar a su cargo.

Otro aporte importante a resaltar en esta parte de la investigación es que la secretaria de gestión organizacional, aportó un documento que fue creado por ella, para realizar el control de las evaluaciones de los profesores de distintas áreas, el documento es actualmente usado por el área de bienestar humano para llevar el control de las evaluaciones. Las imágenes de este documento se encuentran en el anexo 13.

Esta información sugiere que las personas pueden aportar a la operación de su trabajo a través de su conocimiento y aportan a otras áreas usando su conocimiento. Este aporte de ideas y la creación de un documento con base a las ideas, ejemplifican un modo de crear conocimiento, en este caso convertir los conocimientos tácitos de la analista de planta física y secretaria de gestión organizacional en un conocimiento explícito que se manifiesta a través de un documento que puede ser usado y comprendido por otras personas.

#### **5.1.6 Resumen interpretados de los análisis de las entrevistas de la revisión del estado actual de la gestión del conocimiento en la universidad ICESI.**

Para resumir la información, que puede ser útil en la construcción de la guía para que los trabajadores de piso entiendan sobre gestión del conocimiento.

En la fase uno, antes de que una persona ingrese a la universidad ICESI. Tiene un conjunto de documentos que hacen referencia al trabajo que realizaría un trabajador de piso, algunos documentos que se reconoce y que sirven inicialmente para crear conocimientos en las personas son la inducción, el manual de funciones y la descripción del cargo, también puede existir la posibilidad de encontrar información desarrolladas por otros trabajadores de piso y por personas que han ocupado el cargo anteriormente, como un manual de funciones. La empresa usa retroalimentación a través de una evaluación de desempeño.

Al momento de dejar un trabajador de piso su puesto, se evidenció que la persona realizaba un acta de entrega donde formalizaba su retiro laboral, sin embargo en este mismo acta puede haber la posibilidad de brindar conocimiento que considera la persona que al salir de su puesto, son importantes tenerlo en cuenta, como es el caso de un manual de funciones, esto sugiere que las personas crean conocimientos en la organización.

## **5.2 Identificar la gestión del conocimiento en las diferentes fases del puesto de un trabajador de piso.**

Para el desarrollo del resultado de este objetivo se organizó la información obtenida en 5 gráficos que describen las 5 preguntas que se realizaron a las personas para comprender un poco más sobre cómo se puede aplicar la gestión del conocimiento en los trabajadores de piso. Se plantean 5 gráficos que resumen la información obtenida de los entrevistados. Se realizaron 18 entrevistas a distintas personas que cumplen una labor de trabajador de piso en la universidad.

Para facilitar el desarrollo de las ideas se utilizaron las 4 fases de la gestión del conocimiento y el componente de profundización de creación de conocimiento para desarrollar las preguntas de las entrevistas a los trabajadores de piso. Sin embargo la primera fase se cambió.

Para observar a profundidad la información resumida en los siguientes gráficos que se proponen por favor revisar el anexo 14 del documento, allí se encuentran las dieciocho entrevistas realizadas a los trabajadores de piso

Para realizar el análisis de los datos se plantean el siguiente grupo de etiquetas. Este se ordena para facilitar la agrupación de datos e identificar en que aspectos, los

trabajadores de piso entrevistados, identifican con mayor frecuencia lo que se desea observar en las preguntas que se les realizaba. Para agrupar las respuestas se plantearán las etiquetas. La etiqueta documentos, hace referencia a los documentos pre establecidos de la organización, procesos estándares, manual de funciones estándares y registro establecidos.

**Tabla 18 Etiquetas de los datos**

<b>Etiquetas de los datos, componentes de las etiquetas</b>	
Estudios:	aprendizaje de nuevos temas profesionales, teoría sobre un tema, aprendizaje a través de documentos y capacitaciones
Realizar la tarea:	Cumplir con los procesos y procedimientos, seguir los direccionamientos de la organización, practica, atención al cliente, responsabilidades del cargo
Experiencia:	Actividades nuevas del día a día, inducción al proceso, preguntando a otras personas y aprender de otros
Cambios del proceso:	reestructuración, mejora e implementación de nuevas ideas en el proceso
Orden y planeación:	mantener al día los documentos del proceso, priorizar las actividades, planear las actividades a realizar y pro actividad
Mentor:	tener como ejemplo a otra persona y enseñar a otras personas
Estudios:	aprendizaje de nuevos temas profesionales, teoría sobre un tema, aprendizaje a través de los documentos y capacitaciones
Realizar la tarea:	Cumplir con los procesos y procedimientos, seguir los direccionamientos de la organización, practica, atención al cliente, responsabilidades del cargo
Experiencia:	Actividades nuevas del día a día, inducción al proceso, preguntando a otras personas, aprender de otros y aprender de otras universidades
Cambios del proceso:	reestructuración, mejora e implementación de nuevas ideas en el proceso
Documentos (establecidos):	Manuales de procesos, funciones y registro del proceso
Usando el ambiente:	Generando una cultura y creando un ambiente tranquilo

### **5.2.1 Resumen de los datos obtenidos en las entrevistas en los trabajadores de piso para entender cómo se puede aplicar la gestión del conocimiento en ellos.**

Algunos entrevistados respondieron con múltiples respuestas, así que en algunos resultados se tendrá más de 18 datos.

Fase 1.

**Gráfico 1 resumen de datos de la primera pregunta: ¿Sabe algo sobre la gestión del conocimiento?**

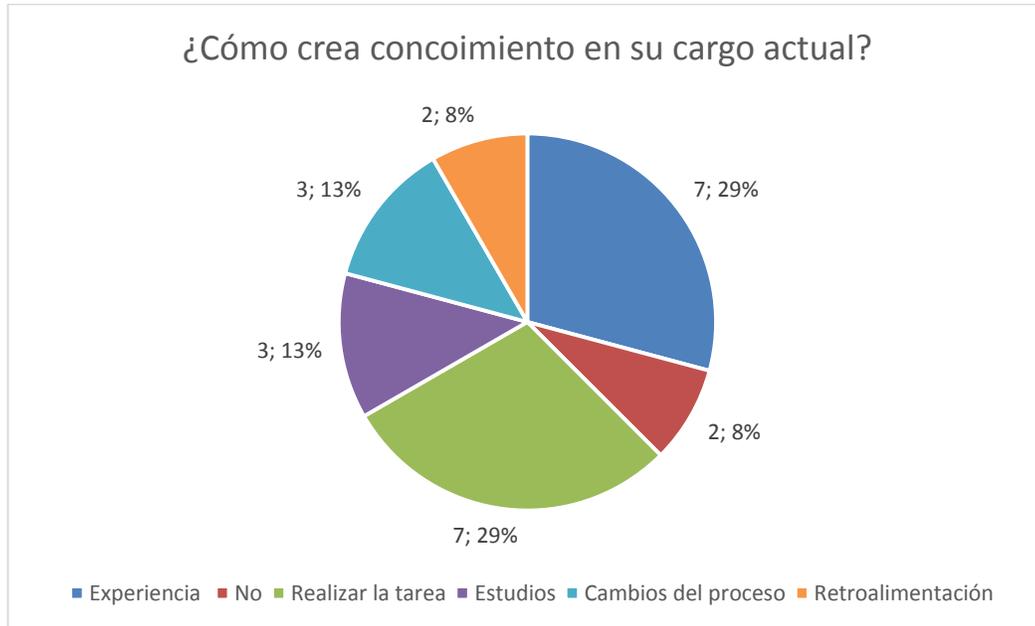


Las respuestas obtenidas de la anterior pregunta sugieren que la mayoría de los trabajadores de piso entrevistados desconocen que es gestión de conocimiento y sirve para continuar con la visión que la empresa no aplica gestión de conocimiento en sus trabajadores de piso.

Para observar el resumen de las respuestas de las preguntas 1, ver el anexo 15.

Fase2.

**Gráfico 2 resumen de datos de la segunda pregunta: ¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?**



Las respuestas obtenidas de esta pregunta permiten observar que la mayoría de los 18 trabajadores de piso se identifican que para crear conocimientos es importante tener experiencias nuevas (7 personas) y realizar sus tareas (7 personas) dentro de la universidad ICESI. Finalmente la información obtenida indica distintos modos en los que se crea conocimiento en la empresa.

Sí desea ver el resumen de las respuestas de las preguntas 2, ver el anexo 16.

Fase 3.

**Gráfico 3 resumen de datos de la tercera pregunta: ¿Qué recomendaciones haría para mantener su cargo en un excelente estado?**

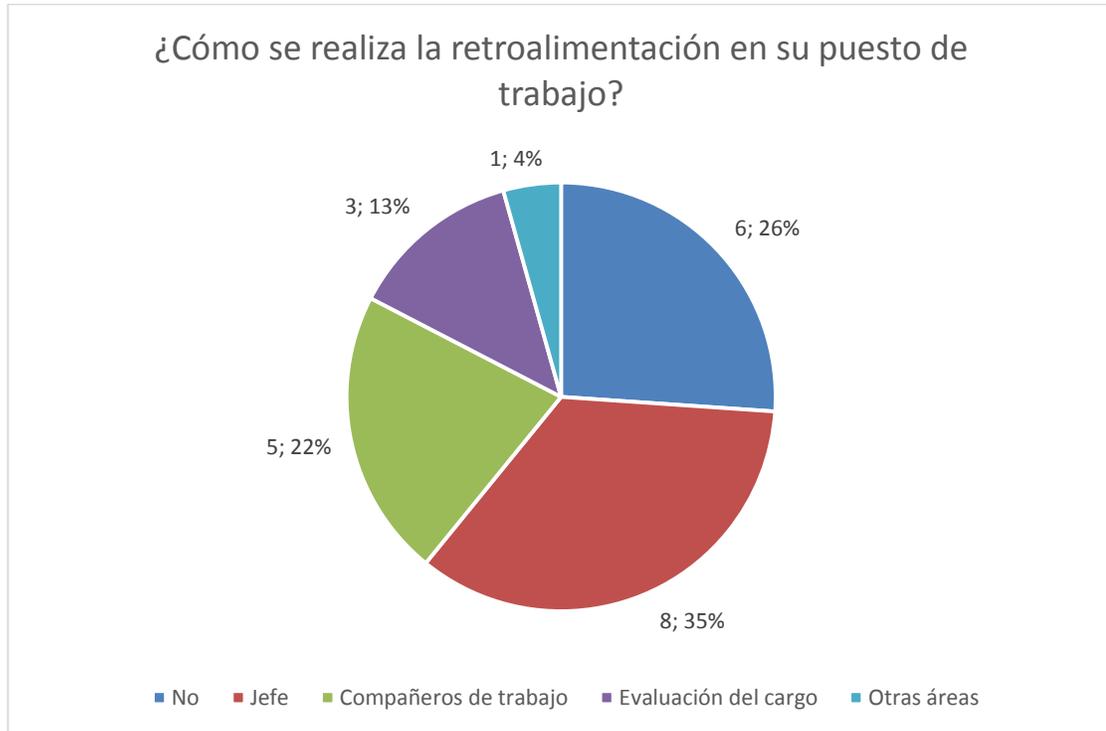


En las respuestas de esta pregunta se sugiere que los trabajadores de piso entrevistados para mantener su cargo actual deben continuar con la experiencia (7 personas) que ha construido ellos, es decir realizar las tareas como ellos la realizan. Luego se identifica otro aspecto importante entre los entrevistados, el orden y la planeación (6 personas), según las personas priorizar sus tareas y ordenarlas para realizar su trabajo es importante para cumplir con sus labores. Por último 5 personas sugieren que realizar las tareas que tienen en su cargo, es importantes para mantener el cargo.

Para ver el resumen de las respuestas de las preguntas 3, ver el anexo 17.

Fase 4.

**Gráfico 4 resumen de datos de la cuarta pregunta: ¿Cómo se realiza la retroalimentación en su puesto de trabajo?**



Las siguientes respuestas obtenidas de los trabajadores de piso, es que la retroalimentación la realiza principalmente el jefe (7 personas). Otro aspecto que impacta es que al menos 6 personas de las 18 entrevistadas no reconocen que hagan retroalimentación en su trabajo. La evaluación del cargo (esta evaluación, hace referencia a la evaluación de desempeño, descrita en la sección 5.1) también son reconocidas como retroalimentación en su trabajo.

Para ver el resumen de las respuestas de las preguntas 4, ver el anexo 18.

Pregunta de profundización.

**Gráfico 5 resumen de datos de la quinta pregunta: ¿Cómo facilitarías la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?**



Finalmente a los 18 trabajadores se les realizó una última pregunta para saber cómo facilitarían crear conocimiento, ellos respondieron que el modo de facilitar el conocimiento era a través de documentos establecidos (5 personas) que hay en la universidad (documentos estándares) y posteriormente a través de un mentor (4 personas) y luego expresaron la importancia de los estudios (3 personas) el cual es aprender conocimientos a través de capacitaciones, de teorías, entre otros.

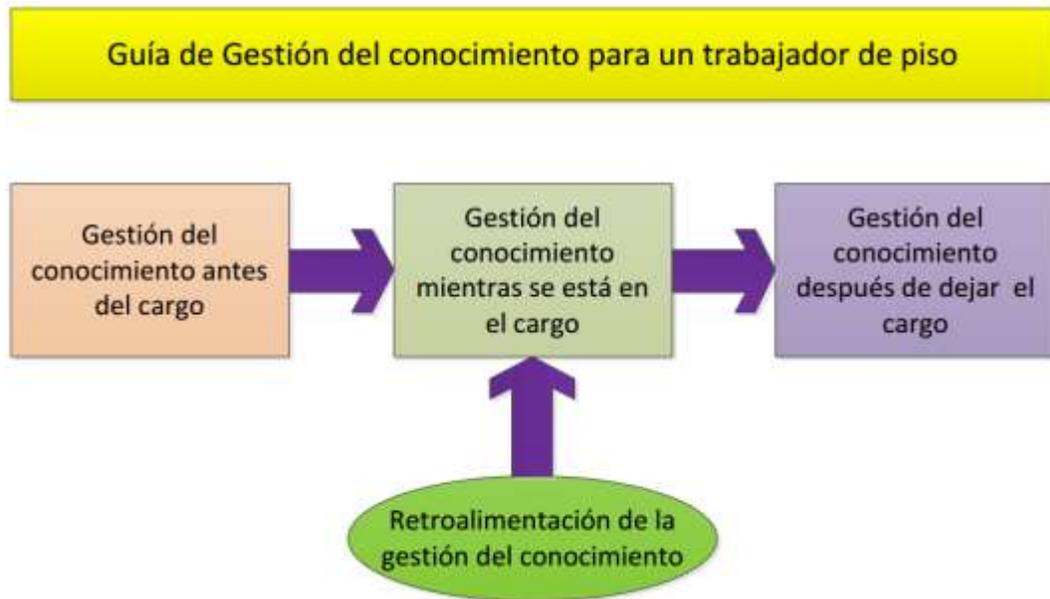
Para profundizar sobre las respuestas de las preguntas 5, ver el anexo 19.

Al tomar las distintas respuestas de las personas y al agrupar las ideas de los distintos trabajadores en las etiquetas más repetidas, se utilizará para construir la guía de gestión del conocimiento para los trabajadores de piso.

### 5.3 Integración de conocimientos para la creación de la guía de gestión del conocimiento para los trabajadores del área planta física, servicios generales y compras

Para el planteamiento de la guía se toma en cuenta la siguiente ilustración 5. El desarrollo de las ideas y la guía es realizado en torno a esta visión de la gestión del conocimiento para un trabajador de piso en la universidad ICESI. En esta sección se explica cómo se aplicaría la guía en la empresa.

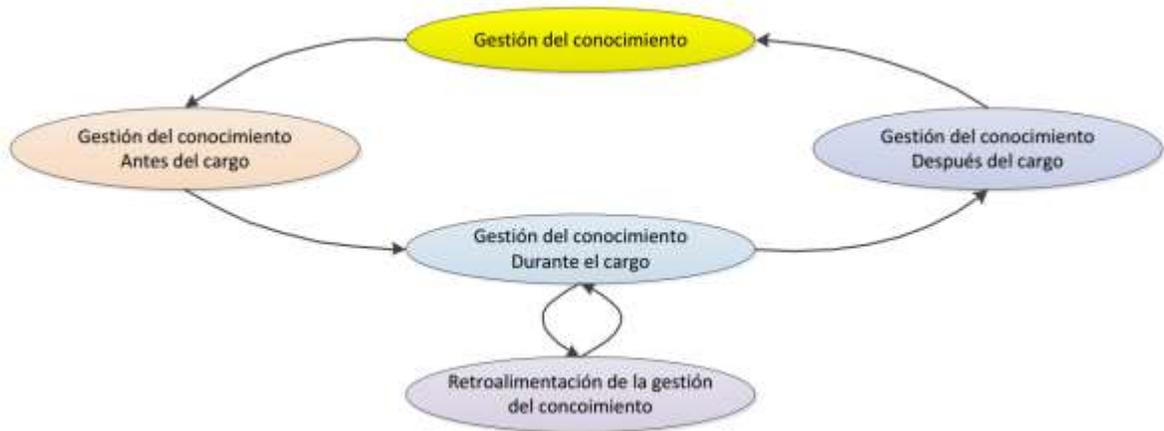
**Ilustración 5 guía planteada para realizar gestión del conocimiento en el trabajador piso**



Fuente: el investigador

Esta ilustración muestra cómo es el proceso de aprendizaje de la gestión de conocimiento de un trabajador de piso, esta debe iniciarse en la persona al ser nuevo en el cargo debería tener información para aprender inicialmente que es gestión del conocimiento. Posteriormente al entrar la persona al puesto de trabajo debe entender las formas de crear conocimiento y entregar conocimientos a otras personas y a la empresa, también deben comprender que la retroalimentación de las personas sirve para empoderar la gestión del conocimiento. Finalmente la persona debe entender que al dejar su cargo debería entregar conocimientos relevantes de sus tareas para continuar la creación de conocimiento en la universidad ICESI y facilitar las ideas a otras personas que lo reemplacen.

### Ilustración 6 Desarrollo de la guía sobre Gestión del conocimiento en el trabajador de piso



Fuente: investigador

En la ilustración 6 se ordena el modo en cómo se va a desarrollar la guía (el enfoque de la guía se realizó a través de las áreas y las personas implicadas en la investigación), lo primero a realizar, es construir ideas sobre la gestión del conocimiento antes del cargo, en ese apartado se tomará en cuenta ideas tomadas del marco teórico y de las entrevistas iniciales del objetivo 1. Luego se desarrolló la guía en los otros momentos (durante el cargo, retroalimentación y después del cargo) que la persona se encuentra en el cargo, acá se anexará información adicional del objetivo 2 para completar distintas ideas sobre las etiquetas de ese objetivo.

Ilustración 7 desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento antes que la persona llegue al cargo de trabajador de piso

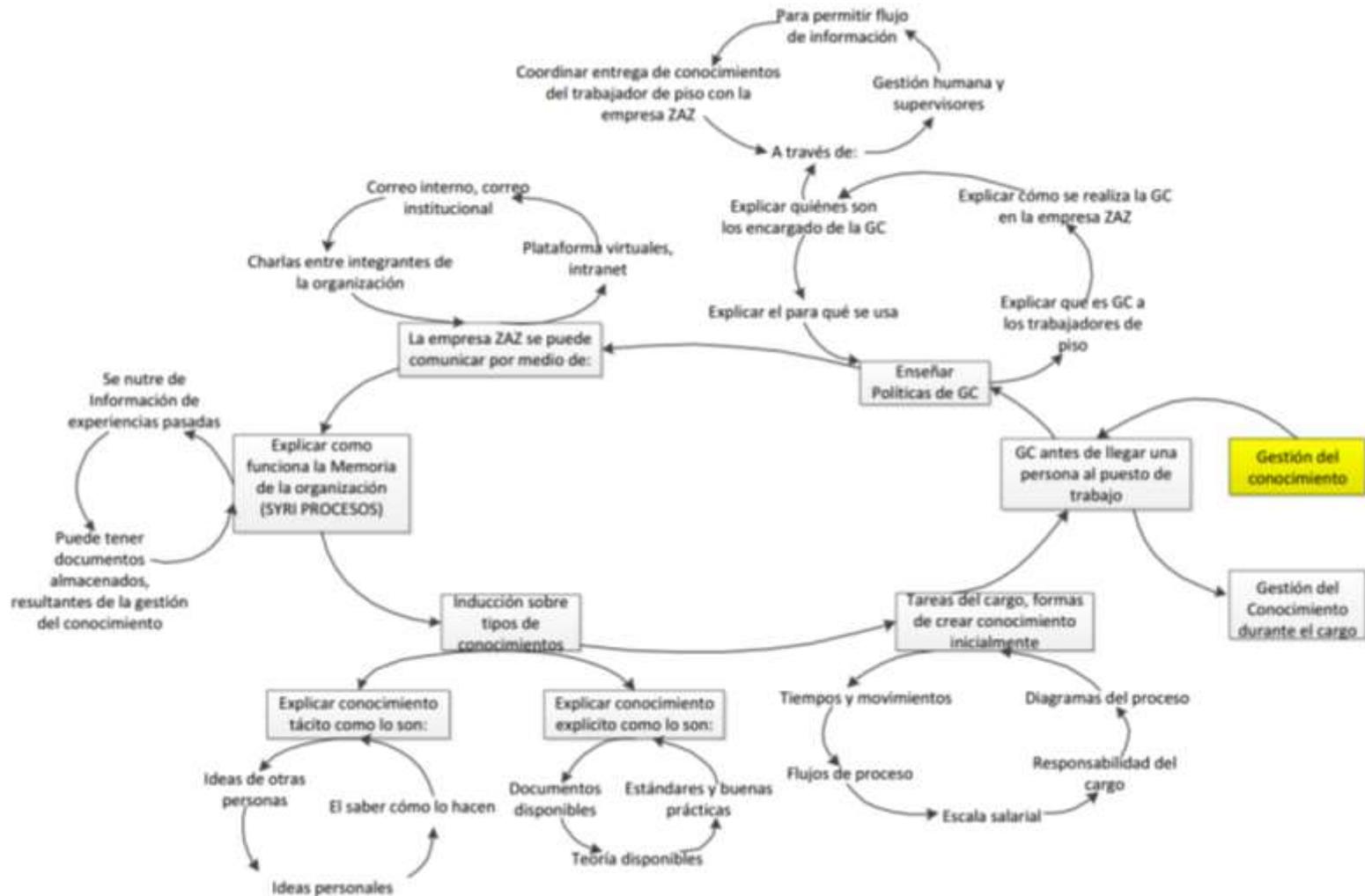
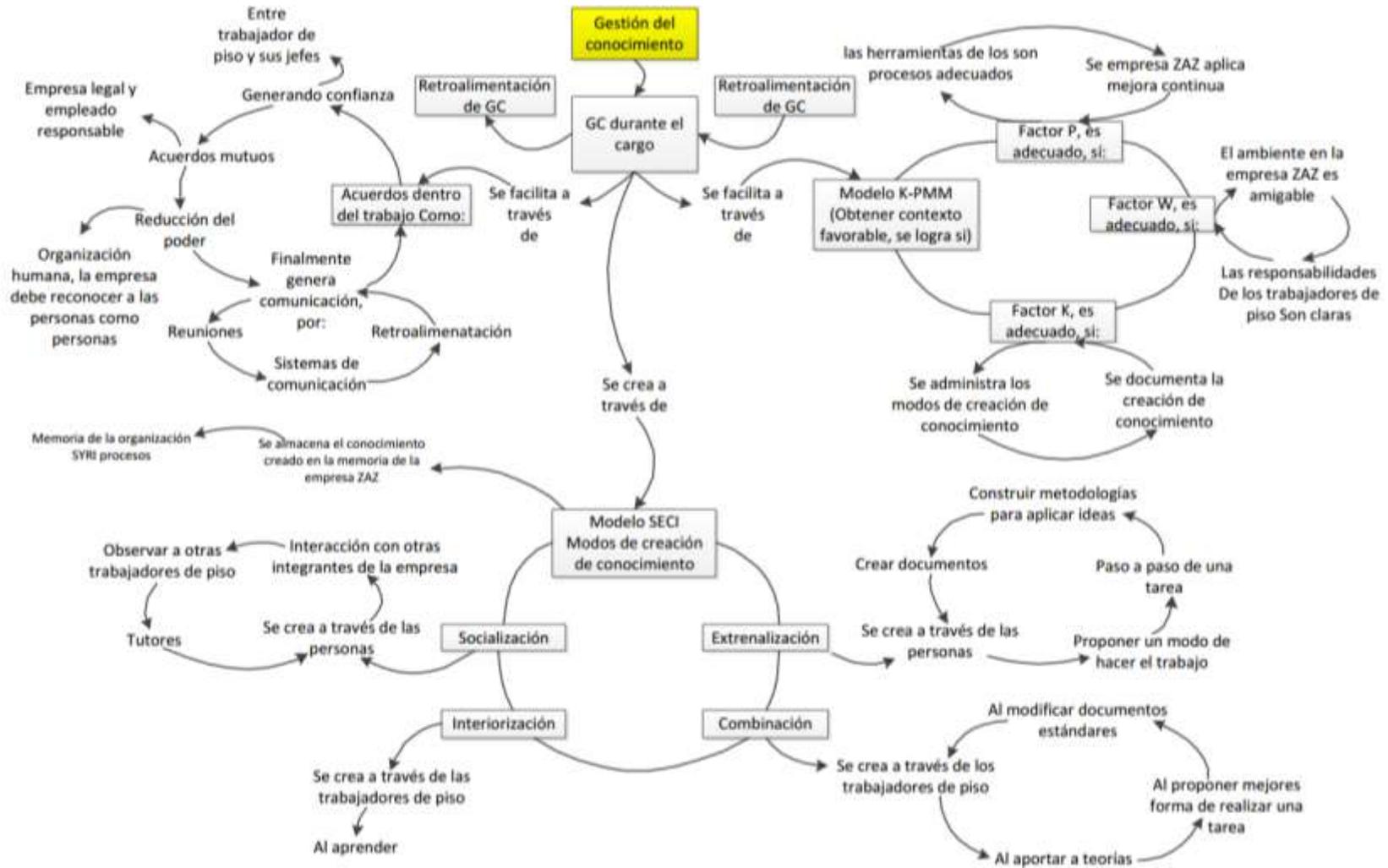
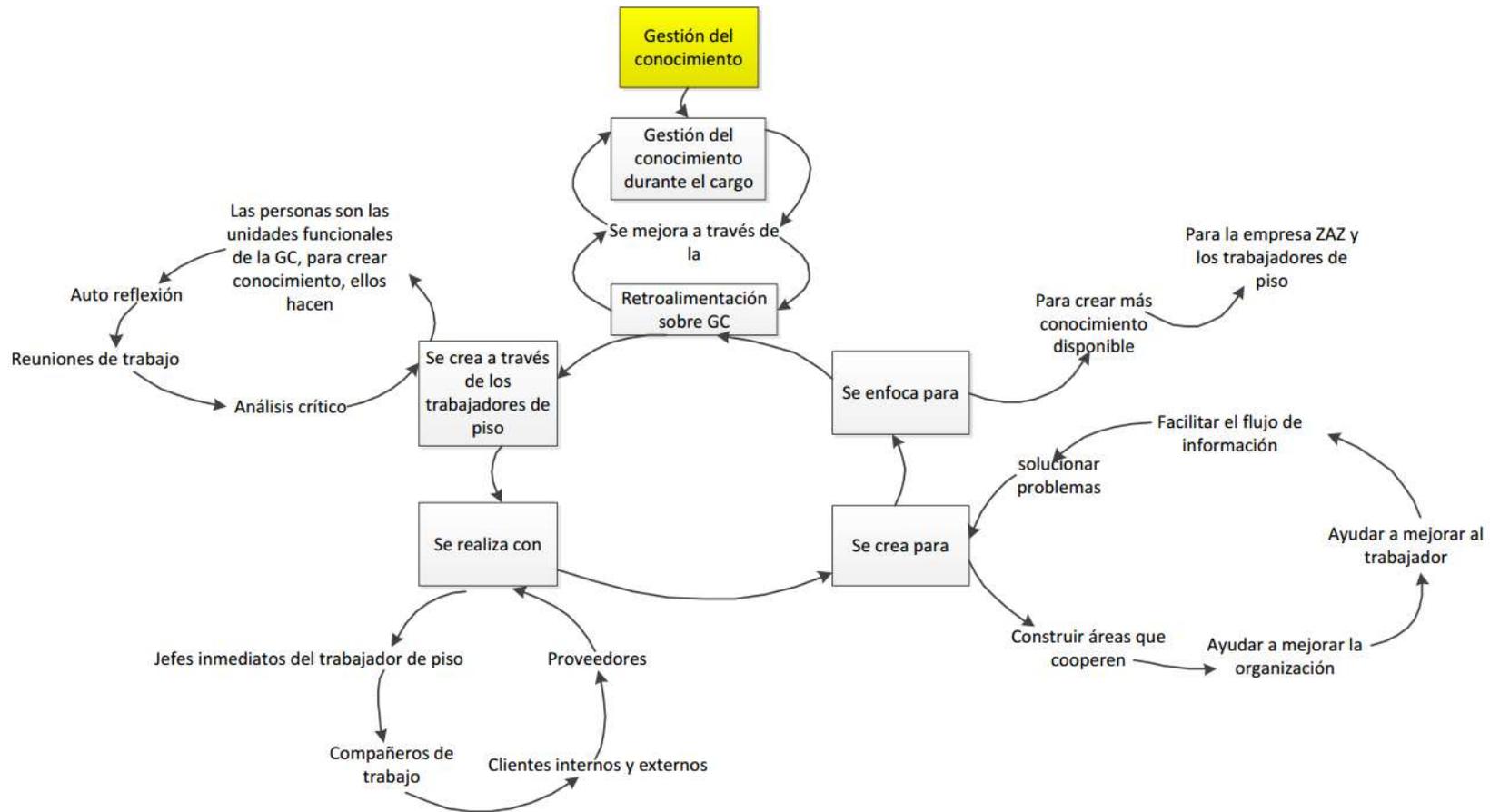


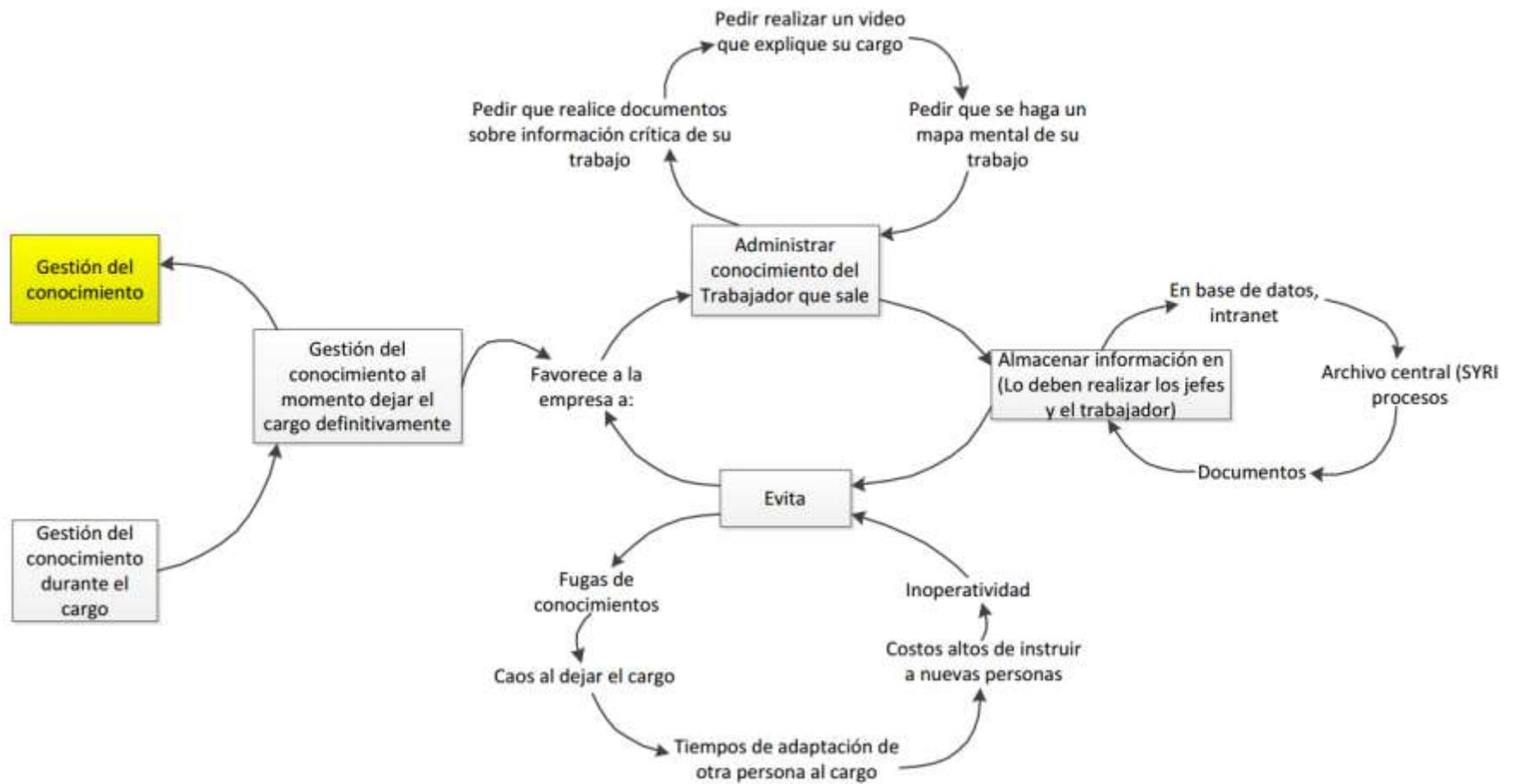
Ilustración 8 desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento durante el cargo de trabajador de piso



### Ilustración 9 desarrollo y conceptualización de la retroalimentación de la gestión del conocimiento



**Ilustración 10 desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento después dejar la persona el cargo de trabajador de piso**



### **5.3.1 Desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento antes que una persona al llegar al puesto de trabajador de piso**

El desarrollo de la guía que sirve como ejemplo para que un trabajador de piso aprenda sobre gestión del conocimiento, se construirá a través de las ilustraciones 7 a 10. Se comenzará usando la ilustración 7 que pertenece al momento previo al que llega la persona a ejecutar su cargo en la empresa.

Lo primero que se tiene que tener claro es que debería existir una política sobre gestión del conocimiento (no existe actualmente, se observó a través de la sección 5.1 y 5.2) en donde se explique que es gestión del conocimiento (usando la teoría), luego se debe explicar a la persona como se realiza la gestión del conocimiento en la empresa, se debe comprender principalmente como se debe obtener conocimiento en la universidad ICESI. Posteriormente se debe explicar las personas que se encargarían de velar por la aplicación de la gestión del conocimiento, en este caso la gestión humana vigilaría y facilitaría la gestión del conocimiento en las distintas áreas de la organización y luego están los jefes que son los que inicialmente captarían el conocimiento de las personas, así se facilitaría el flujo de información y por último la coordinación de la entrega del conocimiento.

La universidad ICESI maneja distintos medios de comunicación como las plataformas virtuales (la intranet), existe un correo institucional y por último y no menos importante, la comunicación verbal entre personas. Por medio de estos medios de comunicación puede publicar los documentos de gestión del conocimiento, para las personas

La universidad ICESI puede usar el área de SYRI procesos, para servir como memoria (esta área funciona como un archivo central al día de hoy, sin embargo no almacena información relacionada a la aplicación gestión del conocimiento, se identificó a través del objetivo 1), que almacena los documentos generados a través de la gestión del conocimiento, entre esos documentos las experiencias pasadas y documentos resultantes del aportes de ideas de las personas a través de su conocimiento (ese aporte de ideas puede ser un documento, para llevar el control de las evaluaciones de los profesores, como se identificó en la entrevista de la secretaria de gestión organizacional).

Se debe tener claro la diferencia entre conocimientos tácitos y explícitos. El primero está en la organización a través de los trabajadores de piso y sus ideas, saber cómo se hace algo y sus interpretaciones. El segundo, se observa en la universidad ICESI al tener

documentos disponibles e información disponibles para las personas. Estos tipos de conocimientos deben ser enseñados a los trabajadores de para que puedan diferenciarlos y entiendan como facilitar la creación de conocimiento.

Finalmente la empresa tiene consigo una conjunto de archivos y documentos que son estándares y que le ayudan a las personas que ingresan al cargo de trabajador de piso entender mejor su labor, algunos documentos que se evidenció que tenía la empresa era procesos y procedimientos estándares, manual de funciones y responsabilidades de los trabajadores de piso (este se evidenció gracias a los documentos facilitados por la analista de planta física) y escala salarial (ver sección 5.1). También se puede sugerir la posibilidad que la persona obtenga información de otros documentos como lo son estudio de tiempos y movimientos para entender una forma ideal de hacer su trabajo.

### **5.3.2 Desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento durante el cargo del trabajador de piso**

En el siguiente apartado es construido en la ilustración 8 para desarrolla la gestión del conocimiento durante el cargo del trabajador de piso, para continuar con la aplicación de la guía.

Inicialmente se debe tener en cuenta aspectos que se encuentran través de la teoría de la gestión del conocimiento para facilitar la creación de conocimiento.

El primero aspecto para facilitar la creación de conocimiento, es generar acuerdos entre los integrantes de la organización, los acuerdos deben permitir a las personas tener un ambiente agradable, que les facilite generar confianza entre los trabajadores de pisos y sus respectivos jefes, de ese modo pueden existir posibilidad de generar comunicación entre las personas, esa confianza requiere que el poder no se use como herramienta para dominar a un trabajador, en el caso de un jefe y al igual la universidad ICESI debe velar por que las personas sean personas ante todo. Finalmente la comunicación debe existir, sí los acuerdos se han ido cumpliendo, entre los trabajadores de piso y el jefe, la comunicación se facilita por medio de reuniones, sistemas de comunicación y a través de la retroalimentación. En el caso de la retroalimentación se sabe que la universidad ICESI aplica una evaluación del desempeño que ayuda a retroalimentar a la persona del cargo.

En esta parte de la guía se debe prestar mucha atención pues es donde básicamente el trabajador de piso entenderá gran parte de lo que es la gestión del conocimiento. Esta parte es la creación de conocimiento. La creación de conocimiento en este documento

usará el modelo SECI, planteado por (Nonaka et al. 1994) para entender diferentes modos de crear conocimiento en la universidad ICESI. También se usarán las etiquetas que más se repitieron en la sección 5.2.1, en la pregunta 2, las cuales son realizar la tarea y las experiencias. También se tomará en cuenta la primera etiqueta más repetida de la pregunta 5, esa última pregunta es básicamente la ampliación de la segunda pregunta; la etiqueta que más se repitió en la pregunta 5 fueron documentos.

Lo primero que debe tener claro el trabajador de piso es conocer los cuatro distintos modos de crear conocimiento, del modelo el primero de ellos es la socialización, en este modo la persona debe comprender que el conocimiento se crea de modo tácito y se obtiene de modo tácito, como ejemplo el trabajador de piso observa como otro trabajador de piso realiza su trabajo, y finalmente el aprende.

El siguiente modo para crear conocimiento es a través de la externalización, este conocimiento se crea a través de lo tácito a lo explícito, este ocurre al momento que el trabajador de piso con sus conocimientos aporta una nueva metodología o un nuevo documento para realizar un trabajo, como ejemplo de nuevo tomamos el documento aportado por la secretaria de gestión organizacional que a través de sus conocimientos creo un documento para llevar el control de las evaluaciones realizadas a los profesores de su área.

El siguiente modo es la combinación en este modo el conocimiento se crea de lo explícito a lo explícito. Se puede observar cuando un trabajador de piso usa un documento de sus tareas establecidos y le anexa información de otro documento para completar, agregar o mejorar la información

Por último se encuentra la interiorización, este conocimiento se crea de lo explícito a lo tácito. En resumidas cuentas se puede plantear como el aprendizaje que tiene un trabajador de piso, en este caso el aprendizaje puede darse cuando la persona entiende algo a través de un documento o una información y lo modifica según su subjetividad, para después aplicarlo según sus criterios.

Tomando como ejemplo la etiqueta de la experiencia de la sección 5.2. Una persona puede crear conocimiento a través de la socialización de sus ideas con otras personas, esto lo puede hacer un trabajador de piso al pedir a sus compañeros de área la opinión de su trabajo y como pueden mejorarlo. También se puede observar al momento que el trabajador de piso ve como otros de su compañero realizan un trabajo y observa que ese modo de hacerlo es más eficiente que el que hace y posteriormente decide imitarlo. La experiencia también puede surgir gracias a la combinación de sus conocimientos los trabajadores de piso pueden aprender nueva información al realizar sus de sus tareas,

en algunos casos ellos tiene que completar la información de un documento a través de los conocimiento que aporta otro documento.

La siguiente etiqueta usada para ejemplificar es la realización de la tarea. En este caso el trabajador de piso externaliza sus conocimientos al completar documentación y requerimientos de sus trabajos, debido a que él sabe cómo plantearlo pues ha invertido tiempo en realizar esa tarea y comprende que hay que hacer para cumplir con éxito su tarea. Otra forma de crear conocimiento al realizar la tarea el trabajador es a través de la socialización con sus clientes, los primeros comparten información que él requiere para satisfacer sus necesidades.

La etiqueta más usada de la pregunta 5 es documentos. Los trabajadores de piso entrevistados respondieron que una de las formas en las cuales se facilita el conocimiento es a través documentos ya establecidos en la organización, siguiendo con este rumbo de ideas se puede sugerir que los documentos tienen utilidad para las personas y además permitirían crear conocimientos en las personas, al momento que los trabajadores de piso interioriza los conocimientos adquiridos del documento y lo interpretan a su manera.

Luego de crear el conocimiento el trabajador de piso debe enviar la información que creó al archivo central o memoria de la organización, en este caso el área llamada SYRI procesos, el archivo creado puede ser un documento que explica cómo se creó el conocimiento.

Por último se planteó el otro aspecto que facilita crear conocimiento (modelo K-PMM), al tener un contexto favorable. Este facilitador se genera gracias a que la universidad ICESI pudiese tener un claro conocimiento de sus herramientas para realizar las tareas a través de esas tareas debe aplica mejora continua (factor P). Otro elemento importante es que el ambiente de la empresa se amigable y que las personas tengan claras sus responsabilidades (factor W). Por último esta entender la función de la empresa de administrar los modos de creación de conocimiento y la documentación adecuada sobre esa creación de conocimiento (factor K).

### **5.3.3 Desarrollo y conceptualización de la gestión del conocimiento después que la persona deja su puesto de trabajo.**

Para el desarrollo esta parte de la gestión del conocimiento se utiliza la ilustración 9, en esta descripción se toma en cuenta los resultados del obtenido de las entrevistas en la

sección 5.2.1, para tomar la etiqueta que más se repite para usarla como ejemplo, las cuales son experiencia, orden y planeación.

Uno de los beneficios que surgen al aplicar la gestión del conocimiento es reducir el impacto que puede tener una persona al dejar su puesto, porque se espera que al aplicar la gestión de conocimiento la mayoría de conocimientos y de ideas que usa una persona en su trabajo, estén documentados y desarrollados, para que otras personas finalmente lo usen, en la universidad ICESI se utiliza unos modelos estándares para realizar los procesos y ciertas tareas de la organización también son estándares (ver sección 5.1.2), esto hace que quizás conocimiento muy importante para realizar una función no se tengan documentados.

Ahora para aplicar gestión del conocimiento al momento de dejar el cargo, se debe haber administrado la creación de conocimiento del trabajador desde un inicio para que sus ideas y aportes estén disponibles. Al momento de salir se le puede pedir al trabajador de piso, que realice un manual de funciones creado por él (esto se observó gracias a la analista de planta física, ver sección 5.1.4) en donde se explique aspectos críticos e importantes a tener en cuenta en su trabajo. También se puede pedir al trabajador de piso que sale, que realice un vídeo donde explique su cargo y finalmente siendo posible un mayor aporte, pedirle que realice un mapa mental que sintetice los conocimientos creados por el trabajador mientras estuvo en su cargo.

Luego de esto se tiene que almacenar de nuevo la información, es fundamental que la creación de documentos sobre gestión del conocimiento se guarde, se almacene en esta parte comprender la labor de SYRI procesos para almacenar la información es de mucha utilidad.

Las etiquetas que más se repite es la experiencia, en este caso al momento de partir el trabajador del piso, las personas entrevistadas sugieren la importancia que el trabajo se realice de la manera que ellos lo hacen, esto significa que con más razón la importancia de que los trabajadores documenten sus procesos cobra mayor sentido al momento de dejar su cargo y dárselo a otra persona. La otra etiqueta que más se repite en la sección 5.2.1 respecto a la pregunta tres, es el orden y la planeación las personas entrevistadas describen que ordenar y planeación, son muy importantes para facilitar su cargo; así que en este caso se debe hacer entender en los documentos que las personas crearán sobre la gestión del conocimiento, siguiere un orden de tareas en la cual se prioriza el orden de ejecución de las labores.

#### **5.3.4 Desarrollo y conceptualización de la retroalimentación sobre gestión de conocimiento.**

La última parte a tratar en la guía es la retroalimentación. Para desarrollar los conceptos de esta apartado se usó la ilustración 10, se tomaron en cuenta las etiquetas más repetidas de las respuestas de la pregunta 4 de la sección 5.2.1, las etiquetas son jefes, no (lo más sorprendente es que ciertas personas entrevistadas decían no tener retroalimentación) y por último los compañeros de trabajo.

La retroalimentación se puede dar en bastantes partes dentro de la universidad ICESI. Antes que nada se debe ver a las personas como las unidades funcionales para crear conocimiento y lo segundo son ellas quien realmente hace una análisis respecto a la retroalimentación que recibe.

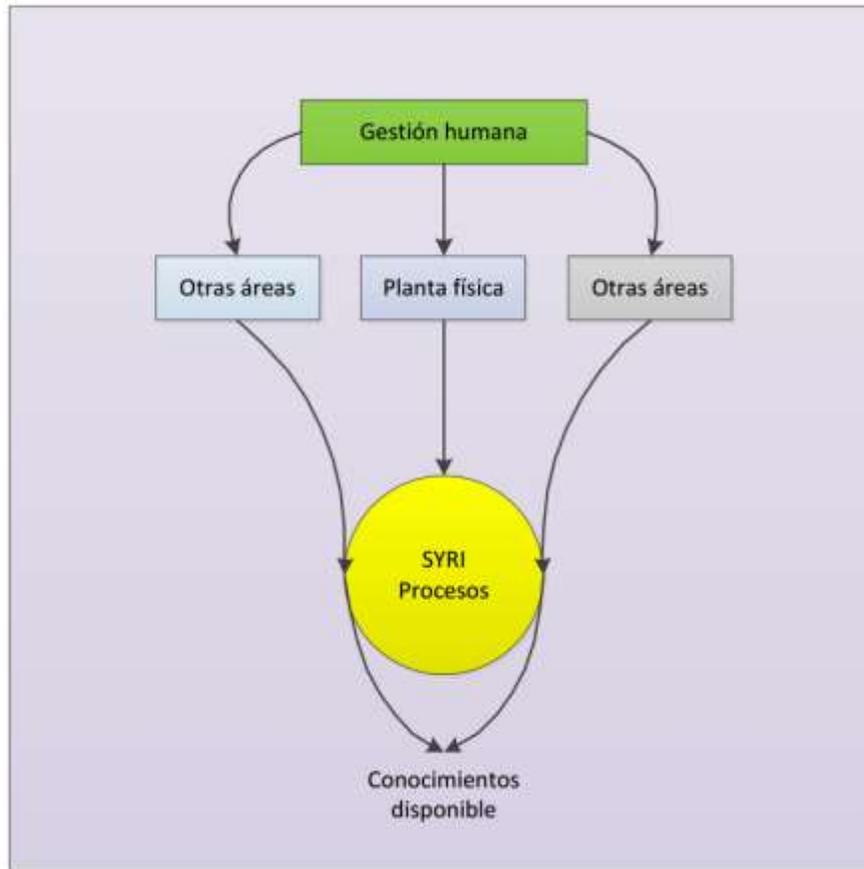
Como lo describe las etiquetas la manera en cómo se realiza la retroalimentación de los trabajadores de piso son con los compañeros de trabajo y los jefes, ambos pueden ser vistos como clientes de los trabajadores de piso, el jefe al momento de delegar las necesidades que desean suplir al entregarle trabajo a él y en el caso de los trabajadores estos pueden ser clientes y esperar que les provean información o les cumplan una tarea.

La retroalimentación sobre gestión del conocimiento se crea básicamente porque empodera la creación de conocimiento y al aplicarla se facilita diferentes modos de crear conocimientos. La creación de conocimiento se da porque las áreas cooperen entre ellas y ayuden a mejorar, como es el caso del área de gestión humana que le aporta al área de planta física información necesaria para elegir al personal para su trabajos. También ayuda a mejorar la organización para que las integrantes de la organización mejoren sus tareas y la facilitación de entregar conocimientos. Por ende se logra un mejor flujo de información y se pueden solucionar distintos problemas, esa solución lleva finalmente que el trabajador de piso cumpla con el resultado esperado.

La retroalimentación sobre gestión del conocimiento, finalmente se lleva a cabo para crear más conocimientos disponibles tanto para la universidad ICESI, como para los trabajadores.

### 5.3.5 Como se implementaría la gestión del conocimiento en la universidad ICESI

**Ilustración 11** Aplicación de la gestión del conocimiento en la universidad ICESI



En este apartado se quiere proponer de forma breve como se aplicaría la gestión del conocimiento en la universidad ICESI, tomando como referencia las áreas que se investigaron y a la cual pertenecen los trabajadores de piso.

Por qué se realiza esta aplicación de este modo, es básicamente al observar que la universidad ICESI tiene los suficientes recursos y medios para lograr aplicar una gestión del conocimiento útil y efectivo.

Como indica la ilustración 11, la empresa tiene un área de gestión humana dedicada y que se encarga de realizar los lineamientos generales por los cuales se rige un trabajador de piso, esta área almacena información de las personas como la retroalimentación de las personas (ver sección 5.1.4).

Luego están las áreas en la cual se ubican los trabajadores de piso para realizar sus tareas (la más representativa en el estudio es el área de planta física). Las tareas y los retos que generan el día a día en la empresa facilitarían la creación de conocimiento. En las áreas los jefes y los trabajadores serían los encargados de facilitar el conocimiento y si es posible de crear, los documentos que se derivan por crear conocimiento,

Por último la empresa tiene un archivo central, quizás es la pieza maestra para construir una gestión del conocimiento efectiva. Es el archivo central o memoria de la organización, en este caso puede ser administrado por el SYRI procesos, ellos se encargan de almacenar información, de crear sitios en la web para consultar la información de los documentos, tienen bases de datos donde se pueden consultar información que se almacena en el archivo central, también administran el archivo físico que se crea en la organización. Finalmente si esta área almacenara la información obtenida de la creación de conocimiento y lo volviese disponible para los trabajadores de piso, se podría estar aplicando gestión del conocimiento

En resumen la universidad ICESI tiene herramientas y capacidades para llevar a cabo la implementación de la gestión del conocimiento.

#### **5.4 Conclusiones**

- Al terminar de la realizar la investigación se observó que la universidad ICESI no tiene una noción clara sobre la gestión del conocimiento. Se llega a esta conclusión al revisar las entrevistas realizadas a los jefes y analistas de las áreas y a los mismos trabajadores de piso.
- La universidad tiene distintos modos de retroalimentación, dentro lo investigado se encontró uno que se realiza formalmente a través de una evaluación de desempeño. Sin embargo, se encontró personas que afirman no tener retroalimentación de su trabajo.
- La externalización es un modo de crear conocimientos importantes para plasmar las ideas que crean los trabajadores de piso, desarrollando diferentes documentos que quedan disponibles para otras personas.
- A través de la investigación se logró observar, que los trabajadores de piso expresan como crear conocimiento entre estos modos de crear conocimiento, se encontró que tener unos documentos facilita la obtención del conocimiento.
- En la investigación se encontraron áreas que podían facilitar la gestión del conocimiento. Estas áreas son Gestión Humana, la cual serviría para velar por la aplicación de la gestión del conocimiento y SYRI Procesos, que sirve como un

archivo central en la organización. Ambas tareas son muy importantes, la primera podría administrar, generar políticas y dar a conocer los distintos modos de crear conocimiento y la segunda, serviría para guardar la documentación creada en la aplicación de la gestión del conocimiento.

- Para poder aplicar la gestión del conocimiento requiere de un esfuerzo continuo de los encargados y los empleados de la empresa para desarrollar su comprensión y mantenerlo durante toda la estancia de un trabajador de piso en su cargo y a pesar de ese esfuerzo adicional, en medio de la investigación se encontraron personas que mostraban documentos que eran creados por ellos y era usada en áreas distintas a las que laboraban.
- La guía esta propuesta con los resultados de los objetivos y es una forma de aprender alguno aspectos teóricos de gestión del conocimiento en los trabajadores de piso, no se puede ver como un documento rígido este puede ser enriquecido con otras ideas y aportes, finalmente aporta a la solución del problema para obtener conocimiento.
- En la universidad ICESI, se encontró que al momento de una persona dejar su cargo esta puede entregar información a través de un acta de entrega. En esta fase de entrega del puesto se puede obtener bastantes conocimientos respecto a la operación que realiza el trabajador de piso en su cargo y que pueden ser útiles para otras personas.
- Se concluye por medio de las entrevistas realizadas a los trabajadores de piso, que ellos reconocen que un modo correcto de hacer su trabajo es haciéndolo a la manera como ellos lo hacen. Por lo tanto se concluye que los trabajadores de piso pueden aportar nuevos conocimientos a otras personas si les enseñan a otros cómo hacen ellos su trabajo.
- Si la organización decidiera por usar la gestión del conocimiento, debe comprender primero que tiene áreas para realizar esta tarea y segundo también debe entender que para llevarla a cabo tiene que estructurar los modos de crear conocimiento y almacenarlo.
- La creación de la guía es un ejemplo para aplicar gestión del conocimiento pueden existir más maneras para aplicarlo. Sin embargo para aplicar la gestión de conocimiento implica una gran cantidad de cambios importantes que obliga a la universidad a tener una cultura de aprendizaje, disponibilidad de documentos y conocimientos para los trabajadores puedan adquirir nuevas ideas.
- La universidad ICESI debe lograr generar un contexto favorable para el traspaso de conocimientos. Ese contexto requiere de la aplicación de distintos criterios como lo son un ambiente amigable, implementar mejoras continuas y administrar la creación de conocimientos.

- Se recomienda aclarar que la gestión del conocimiento va más lejos que solo documentar información de un proceso, es más correcto pensar en la gestión del conocimiento como la administración y documentación de los distintos modos que se crea conocimiento en la universidad ICESI.
- La universidad y a los trabajadores deben entender que los documentos generados deben ir más allá de los requerimientos que tiene un cargo para su ejecución. Además, se debe tener en cuenta que la documentación de los procesos en el trabajador de piso puede ser también información que ayude a la mejora o facilite la aplicación del proceso o incluso aporte a otras personas a mejorar su trabajo.
- Al pensar en la cantidad de puntos en dónde se puede crear conocimiento son muchos y diversos, se recomienda saber que, quizás, siempre hay algo nuevo que se puede aprender y aportar tanto a la organización como a la persona.
- Se recomienda a otros investigadores reconocer esta investigación como cualitativa, lo que hace que las posibilidades de la interpretación de las ideas y de ciertos conceptos estén sesgados al criterio del investigador.

## **5.5 Recomendaciones**

### **Recomendaciones para la universidad ICESI:**

- Se recomienda el uso de la guía para entender inicialmente qué es gestión de conocimiento a un trabajador de piso. Para completar el impacto debería realizarse más investigaciones para entender cómo interactúa los trabajadores que cumplen un cargo operativo en otras áreas para facilitar la creación y desarrollo de conocimiento.
- Se recomendaría que, inicialmente, para que la universidad aplicara gestión de conocimiento se creara unas políticas que ayudaran a su formalización, comprensión y administración por parte de los integrantes de la organización y que los directivos deben estar convencido de la aplicación de la gestión de conocimiento.
- Se recomienda también la organización le pida a los trabajadores de piso al momento de hacer sus funciones, documente su proceso y su aporte de ideas, sobre cómo debe hacerse una tarea o pensamientos que le sean útiles a otras personas.
- Comprendiendo la facultad que tiene el área de SYRI Procesos para almacenar y prestar información, se recomienda a la universidad de disponer del área para que publique información para la aplicación y desarrollo de la gestión del conocimiento.
- Se recomienda que la retroalimentación realizada por medio digital, además de facultarle para aspectos laborales, también se realice retroalimentación en la creación y gestión de conocimiento.

- Se recomienda también a la universidad hacer visible la retroalimentación para algunos trabajadores de piso, para que estos tengan ideas claras de qué es y cómo pueden ser beneficiados su trabajo al realizar esta labor.
- Se recomienda que la empresa disponga de más información virtual que permita desarrollar conocimientos nuevos para que las personas pueden aprender. Esto a través de las bases de datos y las distintas plataformas virtuales que tiene la universidad ICESI.
- Se recomienda a la universidad explicar a los directivos las diferencias entre conocimiento tácito y explícito para generar estrategias que faciliten la transferencia de conocimientos que saben los trabajadores y que no están formalizado, lo aporten y lo desarrollen a través de un documento.

#### **Recomendaciones para otras investigaciones:**

- Otro aspecto a considerar para otros investigadores, es alcance que el estudio hace. El estudio se realizó en la universidad ICESI y se investigan una pequeña porción de las áreas totales que conforman a la empresa, abriendo la posibilidad que otras áreas de la universidad, que no son tomadas en cuenta, tengan la posibilidad de que se le aplique una investigación acerca de la gestión de conocimiento.
- Se recomienda a otros investigadores comprender como son las fases de la gestión de conocimiento del puesto de trabajo, esto ayuda a mejorar el concepto global de gestión de conocimiento durante el tiempo que esta una persona en un cargo en la universidad ICESI.
- Se recomienda a los investigadores que también tengan en cuenta las formas en cómo se crea conocimiento una organización.
- Se debe llamar la atención a otros investigadores que observen que tipos de documentos redacta un trabajador en su puesto, allí puede encontrarse información relevante sobre la creación de conocimientos en sus trabajos.
- Se recomienda a otros investigadores que reconozcan las áreas donde se almacene información y buscar allí si existe información relacionada con la gestión del conocimiento.
- Para otros investigadores se recomienda ver a los trabajadores de piso como las personas que transforman la gestión del conocimiento y que facilitar o dificultar su aplicación.

## 6 Bibliografía

- Adler, P. (1993). Time and motion regained. *Harvard Business Review*, 97-108.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations research issues. *MIS Quart*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Alvino, V., Garavelli, A., & Schiuma, G. (1999). Knowledge transfer and inter-firm relationships in industrial districts: The role of the leader firm. *Technovation*, Vol. 19, No. 1, pp. 53-63.
- Baracaldo, L., & Ospina, W. (2011). *Fundamentos para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en una empresa manufacturera del suroccidente colombiano*. Santiago De Cali: Universidad ICESI.
- Beecham, M., & Cordey-Hayes, M. (1998). Partnering and knowledge transfer in the UK motor industry. *Technovation*, Vol. 18, No. 3, pp. 191-205.
- Cabrera, C. (30 de Julio de 2015). Entrevista con jefe de recursos humanos. (J. S. Botero, Entrevistador)
- Claycomb, M., Droge, C., & Germain, R. (2001). Applied process knowledge and market performance: the moderating effect of environmental uncertainty. *Journal of Knowledge -management*, Vol. 5, pp. 264-278.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge. *Harvard Business School Press*, pp. 35-90.
- De Long, D. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Nueva York: Oxford University Press.
- Díez, D. A., & Zuñiga, A. M. (2011). *IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRESAS DE SERVICIOS*. Santiago De Cali: Universidad ICESI.

- Gelb, M. (1998). *How to Think Like Leonardo Da Vinci: Seven Steps to Genius Everyday*. London: Thorsons .
- Grant, R. (2013). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Malden, West Sussex: Blackwell publishers.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. (2007). Knowledge management in 21st century manufacturing. *International Journal of Production Research* , Vol. 45, No. 11, pp. 2391-2418.
- Hair, J., Bush, R., & y Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados, En un ambiente de Ciudad de Méjico*: Cuarta edición. Mc Graw Hill.
- He, Q., Gallear, D., & Ghobadian, A. (2011). Knowledge transfer: the facilitating attributes in supply-chain partnerships. *Information Systems -management*, Vol. 28, pp. 57-70.
- Herrera, A. C. (22 de Mayo de 2015). Primera entrevista de acercamiento a la empresa. (J. S. Quintero, Entrevistador)
- Herron, C., & Braiden, P. (2006). A methodology for developing sustainable quantifiable productivity improvement in manufacturing companies. *Internatinal Journal of Production Economics*, Vol. 104, pp. 143-153.
- Hult, G., Ketchen, J., & S.F., S. (2004). information processing knowledge development and strategic supply chain performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 241-253.
- Inkpen, A., & Tsang, E. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, 146-165.
- Larson, R., & Edwards, B. (2010). CÁLCULO. En R. Larson, & B. Edwards, *Sección 11.6: Superficies en el espacio* (págs. 812-821). Ciudad de México: McGRAWHILL.
- MacPherson, A. (1997). The contribution of external service inputs to the product development efforts of small manufacturing firms. *R&D Mgmt*, Vol. 27, No. 2, 127-144.
- Marín, H. (Julio de 2015). Primera entrevista con Analista de recursos humanos. (J. s. Botero, Entrevistador)
- Mentzer, J., Flint, D., & Hult, G. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of marketing*, Vol. 65, pp. 82-104.

- Moorman, C., & Miner, A. (1997). The impact of organizational memory on new product and creativity. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 91-106.
- Muniz, J., Dias, E., & Loureiro, G. (2010). Knowledge-based integrated production management model. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, Vol. 14. Pp. 858-871.
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Obtenido de Seoca:  
[http://seoca.org/secretarias/internacionales/apuntes/069%20La\\_Organizacion\\_Creadora\\_del\\_Conocimiento%5B1%5D.pdf](http://seoca.org/secretarias/internacionales/apuntes/069%20La_Organizacion_Creadora_del_Conocimiento%5B1%5D.pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Obtenido de Seoca:  
[http://seoca.org/secretarias/internacionales/apuntes/069%20La\\_Organizacion\\_Creadora\\_del\\_Conocimiento%5B1%5D.pdf](http://seoca.org/secretarias/internacionales/apuntes/069%20La_Organizacion_Creadora_del_Conocimiento%5B1%5D.pdf)
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C., & Konno, N. (1994). Organizational Knowledge Cration Theory: A Firt Comprehensive Test. *International Business Review*, Vól. 3. No. 4. Pp. 337-351.
- O'Reilly III, C. (1982). Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management Journal* , Vol. 25, No. 4, pp. 756-771.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Londres: Routledge & K. Paul.
- RAE, R. (24 de 03 de 2015). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=conocimiento>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 698-714.
- Tarí, J., & García-Fernandez, M. (2013). *¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?* Cuadernos de Gestión. 2013, Vol. 13 Issue 1, p151-176.
- Universidad ICESI. (2013). *Universidad ICESI*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/imgs/contenido/pdfs/ORGANIGRAMA\\_Admon\\_2013.pdf](https://www.icesi.edu.co/imgs/contenido/pdfs/ORGANIGRAMA_Admon_2013.pdf)

- Van Der Zwaan, A. (1975). The social-technical systems approach a critical evaluation. *Journal of production*, Vol. 13, pp. 149-163.
- Wong, K., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, pp. 64-82.
- Yeh, Y. C. (2012). Aptitude-treatment interaction. *Encyclopedia of the sciences of learning*, Vol. 1, pp. 285-298.

## 7 ANEXOS

\*La información que se encuentra subrayada en las entrevistas hacen referencia a las preguntas realizadas por el entrevistador

### **Anexo 1 Entrevista inicial sobre gestión de conocimiento a la analista de selección en gestión humana.**

#### **Entrevista**

#### **Preguntas de acercamiento:**

¿Cómo se llama?

Salomé Ospina

¿Cómo se encuentra?

¿Dónde estudio?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Llevo trabajando en la universidad un año y ocho meses y su cargo es analista de personal de gestión humana.

#### **Fase uno de la gestión del conocimiento, antes de que la persona ingrese al puesto de trabajador de piso.**

¿Qué aspectos previos debería tener un trabajador que ocupe un cargo operativo (trabajador de piso, en este caso) sobre gestión conocimientos antes de ingresar al cargo?

Desde el proceso de selección buscamos que la persona de un cargo de trabajador de planta tenga conocimientos previos en herramientas ofimáticas, es decir que yo siento a una persona en un computador y comprenda los aspectos básicos del computador, es decir manejar WORD, EXCEL, y sepan manejar básicamente el computador, etcétera. Si es una persona ingresa al área de mantenimiento, esperamos que tenga conocimientos, aspectos de seguridad industrial en temas de seguridad básicos, y están relacionados con una norma técnica, y como lo evaluamos, si lo tienen o no, es a través de una evaluación técnica esto se realiza con una valoración numérica. Hay distintos conocimientos básicos que deben tener, como dicción y uso básico de hojas de Excel.

#### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Qué medios tiene la empresa para crear conocimiento y gestionarlo en los cargos de trabajador de piso?

Nosotros llegamos hasta esta fase sobre la gestión de conocimiento en la universidad, y la cual no está tan madura, una es el plan de entrenamiento del cargo y otra es la inducción institucional. Para la inducción a la universidad, se realiza al momento que la persona llega al cargo, se espera que la persona se instruya en los principales servicios que opera el área a la cual llegó la persona, cuáles son los principales servicios que manejan con las áreas administrativas. Después viene la construcción del plan de entrenamiento, el cual es un paso a paso de lo que va a realizar la persona en el cargo, si es un cargo nuevo, se debe plantear desde la dimensión del jefe, esto conlleva a que sea un proceso más especializado sobre lo que necesita y que conlleva a que tenga capacitación con distintas áreas de gestión humana. Luego se realiza la relación entre sus tareas y la conexión con sus procesos. Si la persona se ha retirado de un puesto o fue promovida, lo que se hace es un plan de entrenamiento detallado de la oficina, cargos con los que tienen relación y se les explica el paso a paso de sus labores.

¿Ocurre algo con la gestión del conocimiento, mientras la persona está en su cargo ya ejerciendo?

Bueno hacia ese punto es el que se quiere llegar desde el área de gestión humana, hay un área en proceso de desarrollo llamada capacitación y desarrollo, que si lo observamos en las empresas más grandes se llaman gestión del conocimiento, apenas estas realizando una implementación de la evaluación para llegar hasta allá, cómo pensamos llegar hasta allá, a través de la oficina de E-Learning, ellos nos pueden ayudar a crear moocs, a crear vídeos de modo virtual, en el cual se incentiva a la persona a que participe de la gestión de conocimiento donde muestre como es su proceso o se le pueda asignar al colaborador una prueba de lo que tiene que realizar para que asuma un reto de lo que debe aprender, esto es una manera de controlar el interés de la persona para realizar esos procesos. Esa es la visión que tenemos de la gestión humana, sin embargo aún no lo tenemos.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué actividades realiza la empresa para mantener la gestión del conocimiento de una persona que deja el puesto de trabajador de piso?

La persona lo primero que realiza es un acta de entrega, aunque nosotros no aplicamos gestión de conocimiento. Es un mecanismo, por el cual una persona comenta que

aspectos son críticos en su labor y cuáles son el paso a paso del trabajo, este sirve de guía para el área de selección que le ayuda a buscar personas que sirvan para el trabajo, se debe tener clara la diferencia entre la capacidad y la experiencia técnica, experiencias previas.

La teoría dice que al instruir una persona se espera que estos generados conocimientos en cargos homólogos que está realizando y de ese modo puedan actuar de forma correcta y pueda ser seleccionado por gestión humana

### **Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo realizan retroalimentación para que el trabajador de piso mejore su gestión del conocimiento?

Esto no se hace en la universidad, nosotros hacemos procesos de retroalimentación sobre gestión del conocimiento. Los únicos procesos de retroalimentación que llevamos a cabo son la evaluación de desempeño, una es la evaluación del desempeño como tal, es decir medir metas e indicadores del trabajador, estos son objetivos de desempeño que miden algunos conocimientos de las personas. Las otras medición las capacidades individuales de las personas, como ejemplo atención al usuario, la cual evalúan su modo de actuar en su cargos. Por lo tanto se tiene herramientas para medir el desempeño, pero no para la gestión del conocimiento.

### **Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación del conocimiento en el puesto del trabajo?

Yo realizaría reuniones mensuales de discusión entre las áreas de la empresa y hablando con gestión humana para que ayude a las áreas a comunicarse entre sí, con las otras áreas de la empresa, en la cual puede existir experto en la solución a las discusiones de las áreas, así facilitamos la creación de conocimiento. Es importante que siempre tener en cuenta que las ideas siempre cambian y se crean nuevas.

## **Anexo 2 Entrevista inicial sobre gestión del conocimiento con el coordinador de gestión humana**

### **Entrevista**

*Tipo de entrevista: No estructurada (las respuestas no están limitadas a un conjunto de opciones y hay posibilidad de generar preguntas nuevas), dirigida, investigativa e individual.*

**Esta entrevista no tiene ningún impacto en su relación con la empresa y tampoco será amonestado por realizarla. La información a entregar es anónima y no afectará su puesto. Al momento de responder, por favor sea totalmente sincero.**

**Objetivo:** Conocer sobre la gestión del conocimiento en la universidad ICESI. Conocer la gestión de conocimiento de un puesto del trabajador de piso.

*Supervisor*

**Preguntas de acercamiento:**

¿Cómo se llama?

Arlex Ospina

¿Cómo se encuentra?

¿Dónde estudio?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Coordinador de recursos humano, lleva trabajando en la universidad cuatro años.

**Fase uno de la gestión del conocimiento, antes de que la persona ingrese al puesto de trabajador de piso.**

¿Qué aspectos previos debería tener un trabajador que ocupe un cargo operativo (trabajador de piso, en este caso) sobre gestión conocimientos antes de ingresar al cargo?

Eso depende, nosotros no tenemos una política de gestión del conocimiento, sin embargo tenemos unas herramientas que nos dan tips. Ejemplo unas herramientas, es la descripción de cargo, que nos dice, dice todo el conocimiento y habilidades que debe tener la persona, en la actividad que va realizar, esto se mide en un procesos de selección, se verifica las experiencias; pero más que evaluar los conocimientos como tal, se busca que la persona, tenga la actitud para poder tener más conocimiento y que pueda realizar sus funciones en base a su conocimiento.

Entonces no hay medidores específicos, que nos digan con todo el conocimiento previo de la persona, ella va a ser capaz de realizar una actividad. Lo único que podemos hacer

es buscar dentro de ciertas competencias o de ciertos exámenes de conocimientos básicos, pueda vislumbrar si esa persona tiene las bases del conocimiento para el cargo, sin embargo el conocimiento como tal del puesto no es importante.

¿Qué expectativas tendría sobre esa fase inicial de gestión de conocimiento en la persona que llega nuevo al cargo?

Eso depende mucho. Yo entiendo que la gestión del conocimiento, busca medir todos los conocimientos y poderlos administrar. Sin embargo respecto al conocimiento previo no puedes saber que tanto sabe la persona. Solamente hay bases, y esto se realiza en un filtro de selección. A pesar que las tareas sean estándares, siempre hay un modo de hacer diferentes las tareas. Por lo tanto las expectativas no pueden ser altas, sino con los requerimientos mínimos; y de ahí hacia arriba se mide con entrevistas que se puede tener con la persona.

-¿Qué pasaría si lo acotáramos a un cargo operativo, existe alguna visión sobre cómo aplicar la gestión de conocimiento o sigue siendo muy general?

Eso depende hay distintos cargos operativos, desde el jardinero que poda con máquina, debe tener una técnica, debe tener una forma de hacerlo, entonces lo operativo está mandado a recoger; es decir ya no se busca al bachiller y ya con eso nos da la base. No requerimos una persona que tenga experiencia en el campo que hace.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Qué medios tiene la empresa para crear conocimiento y gestionarlo en los cargos de trabajador de piso?

Nosotros tenemos acceso a todas las herramientas que tiene la universidad, por ende si tenemos E-learning nos funciona, si tenemos capacitaciones, lo hacemos, también realizamos capacitaciones presenciales y también buscamos capacitaciones externas, las hacemos. Las herramientas existen, el tema es en qué los capacitamos. Nosotros no buscamos una capacitación más allá de la labor del trabajador, sino más bien lo que conlleva esa labor; ejemplo capacitaciones en riesgos, capacitaciones financieras, entre otras. No solo buscamos una capacitación que hay en el puesto, pues la persona puede adquirir fácilmente el conocimiento que es del cargo; sin embargo las otras capacitaciones son un poco más diversificadas.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué actividades realiza la empresa para mantener la gestión del conocimiento de una persona que deja el puesto de trabajador de piso?

Nosotros tratamos de tener procesos estándares, esto no nos va a garantizar que una persona nueva va a lograr el mismo estándar de la anterior; al menos se logra que a la persona se tenga que realizar un paso menos en su inducción. También están los manuales de procedimientos y las descripciones del cargo, que nos entregan más que la función, la responsabilidad, si bien todas las empresas son diferentes del modo que hacen la tarea, nosotros, nos enfocamos no solo en el proceso, sino en la responsabilidad que va un poco más allá de lo que se debe hacer. Ejemplo usted, tiene la responsabilidad de hacer su cargo, pues en el cargo usted no tiene un manual de procedimientos fijos, sino que este se diversifica; sin embargo se espera que los cargos de esa persona tenga funciones estándares, para que las brechas no sean tan grandes.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo realizan retroalimentación para que el trabajador de piso mejore su gestión del conocimiento?

Nosotros cuando hacemos capacitaciones, solicitamos unas condiciones, donde ellos nos entreguen una presentación o una retroalimentación de lo que aprendieron. Sin embargo cuando realizamos trabajos en grupos, allí no tenemos una retroalimentación de la vida de cada trabajador, sino más bien buscamos que esa retroalimentación se vea reflejada en los indicadores o en las formas de hacer las cosas que van a realizar; pero si es personal ya es otro tipo de conocimiento, que si bien impacta al empleado y a la organización, no se puede medir, si estuvo buena o estuvo mala.

¿Cómo es la retroalimentación sobre cómo realiza una persona su trabajo y cómo realiza esa gestión? ¿Qué pasa con una persona que se acerca a pedir una retroalimentación sobre su trabajo? ¿Existe algún espacio para realizar esta función?

La retroalimentación es el día a día, es decir lo que me propones una foto de ese día a día, sin embargo realizamos una evaluación que sirve para medir un momento y que puede ser afectado por las variables que afectan a la persona. Éste es un mecanismo que funciona para evaluar labor, sin embargo la retroalimentación se realiza es en el labor, es decir que la persona genere nuevas ideas, que cambien los procesos y los mejores. Yo estoy de acuerdo que si un trabajador sabe cómo mejorar los procesos, yo estoy totalmente de acuerdo. Si bien la retroalimentación se puede medir con la evaluación no es una certeza.

**Última pregunta**

### ¿Cómo facilitaría la creación del conocimiento en el puesto del trabajo?

El puesto de trabajo es un algo impersonal, es un objeto frío. El problema de generar conocimiento nunca se va a poder arreglar, porque nunca va a ser así, pues el puesto no tiene una interrelación. Sin embargo si le quitas ese componente frío y le agregas el aspecto humano, como ejemplo la relación con su familia, como maneja sus finanzas personales y su estado de ánimo, por lo tanto esto influye en el puesto, por lo tanto la responsabilidad y los resultados en el puesto, siempre se van lograr siempre y cuando la persona sea persona. Pues el puesto es frío, y la persona es quien decide si lo enriquece o no. Por lo tanto como facilitarlo, es generar un ambiente, en el cual la persona se sienta a gusto en su puesto y de ese modo se garantiza que la persona logra crear conocimiento.

### **Anexo 3 Entrevista inicial a jefa de gestión humana sobre gestión de conocimiento**

#### **Entrevista**

*Tipo de entrevista: No estructurada (las respuestas no están limitadas a un conjunto de opciones y hay posibilidad de generar preguntas nuevas), dirigida, investigativa e individual.*

**Esta entrevista no tiene ningún impacto en su relación con la empresa y tampoco será amonestado por realizarla. La información a entregar es anónima y no afectará su puesto. Al momento de responder, por favor sea totalmente sincero.**

**Objetivo:** Conocer sobre la gestión del conocimiento en la universidad ICESI. Conocer la gestión de conocimiento de un puesto del trabajador de piso.

*Jefa de gestión humana*

#### **Preguntas de acercamiento:**

¿Cómo se llama?

Adriana Penilla

¿Cómo se encuentra?

¿Dónde estudio?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Jefe de Gestión Humana. Lleva casi 4 años y medio.

**Fase uno de la gestión del conocimiento, antes de que la persona ingrese al puesto de trabajador de piso.**

¿La organización aplica gestión de conocimiento a esos procesos operativos, ya sea de planta física o secretarías?

Pues como parte del proceso de inducción, de entrenamiento, formación de cualquier persona que ingrese a la universidad, hay unos programas que responden a que esas personas que están llegando que conozcan a dónde están llegando y eso es parte de su inducción o socialización. Y con relación al conocimiento de su cargo pues hace parte del entrenamiento y, posteriormente, todo el plan de formación o conocimiento que requiere desempeñar su labor del día a día. Eso es lo que estamos llevando a cabo.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo es la gestión de conocimiento, antes de que una persona llegue al cargo?

Antes de que una persona llegue al cargo, pues primero tengo que saber qué perfil tiene esa persona para poder identificar qué es lo que va a requerir dentro de su programa de formación para ser bien su trabajo. Entonces, por eso cuando ya se selecciona una persona se trabaja con el jefe inmediato en ese plan de entrenamiento que va a requerir para desempeñar el cargo y qué plan de formación complementario va a requerir para encerrar las brechas que puede tener la persona en su momento, a través de planes de formación o de desarrollo que permita ir cerrando la brecha y lograr el mejor desempeño de la persona. Igual, hay unos estándares de plan de formación que tenemos para los jefes, plan de formación que tenemos para los analistas, plan de formación que tenemos para el área de secretarías y plan de formación para el área operativa.

¿Plan de formación qué es?

Es capacitaciones. Es decir, una secretaria es indispensable que tenga una capacitación en servicio al usuario, entonces ese modulo se da a todas las secretarías que ingresen y hay varios módulos de multi-complejidad para que a lo largo de los años la secretaria lo vaya teniendo. O a nivel de entrenamiento más técnico, que ellos tienen que aprender a manejar Simbiosys, entonces ese es un entrenamiento de software que se le da para que puedan lograr llevar a cabo su tarea adecuadamente.

### **Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Cómo se realiza la gestión del conocimiento al momento en que la persona ya está en el cargo?

Pues partimos de unos procesos de evaluación de desempeño que con base a la evaluación de desempeño, que evalúa además cuáles son las capacidades que requiere o las competencias que requiere la persona, pues hay un mapeo donde sale todo el plan institucional de la universidad, con base en las evaluaciones que hacen los jefes para poder identificar qué necesidades de formación se tiene a nivel institucional y cuáles son muy particulares para ciertos cargos. Entonces hacia allá tenemos que ir, en que esos planes de formación respondan a niveles de cargos. En este momento estamos haciendo planes de formación institucionales macro, pero debemos mirar hacia que allá una gestión de conocimiento por cargo, para decir: “Yo que estoy en este cargo X debo recibir a lo largo de los próximos, no sé, dos años este plan de formación y lo voy tomando en la medida que se vaya generando como plan de desarrollo en la evaluación”

¿Qué actividades realiza la empresa para mantener la gestión del conocimiento de una persona que deja el puesto de trabajador o trabajador de piso?

Pues no tenemos nada formal. Simplemente una persona deja el puesto y lo deja con un acta de entrega, con una formación sobre las mejoras que ha llevado a cabo en el tiempo que estuvo y se lleva el conocimiento, porque no tenemos una manera, en este momento, de garantizar ese conocimiento después de que la persona se haya ido.

¿Y ese manual qué es?

Es un acta de entrega, es un documento donde la persona toma sus procesos macros, explica un poco de qué se trata, para que él que llegue tenga la posibilidad de leer esa información y pueda tener claridad de lo que se espera de ese cargo.

¿Son documentos, información?, ¿hay una metodología?

Cada uno hace su acta como lo acuerde con su jefe y lo entrega, como parte de su entrega del cargo. No hay nada formalizado.

### **Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo realizan retroalimentación para que el trabajador de piso mejore su gestión del conocimiento?

La retroalimentación la hacen los jefes a través de la evaluación de desempeño y se hace una vez al año con seguimiento semestral, donde se acuerdan objetivos de desempeño, objetivos de desarrollar, de acuerdo a las capacidades que tiene que fortalecer y se va, mes a mes año a año para que la persona logre cerrar la brecha dentro de lo que se está identificando como fortaleza o ¿área de? mejora.

¿Esa evaluación es una evaluación que sigue unos parámetros establecidos o es básicamente información que el jefe quiere evaluar por lo que ha ocurrido en el año laboral?

O sea, todas las personas tienen una instrucción de cargo y el tema de la evaluación de desempeño contempla las funciones, el qué requiere que la persona haga; eso va a depender del acuerdo que tenga con el jefe, o sea “su responsabilidad este año es garantizar que, no sé, el plan de formación del 100% de los colaboradores”, para quien maneja la parte de capacitación, por ejemplo, entonces está en función del plan de cargo los objetivos de este tema.

Los objetivos de desarrollo están en función de las capacidades que se ha definido o competencias que se ha definido la universidad, para determinados cargos, es decir, la competencia de comunicación, de trabajo en equipo. Entonces hay unas escalas de evaluación y con base en esta evaluación, que hacen en consenso el jefe y el colaborador, identifican cuáles son las fortalezas, pero también, cuáles son las áreas de mejora y ese documento queda unos planes para hacer seguimiento y para hacer al final del año.

¿Ese documento se construye en conjunto?

Es una plataforma de evaluación de desempeño, el colaborador ingresa la información de sus objetivos y el jefe da el aval, lo complementa y ya queda su evaluación en el sistema.

### **Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación del conocimiento en el puesto del trabajo?

Pues en la medida de que se tenga muy claro qué es lo que se hace en el cargo, qué requiere el cargo para desempeñar mejor su función, entonces poder identificar qué es lo que se requiere y poder identificar o tener estructurado, a través de capacitaciones virtuales o módulos donde las personas gente pueda hacer autogestión y permita que la persona vaya a su ritmo adquiriendo ese conocimiento, pero que ya la universidad lo tenga estandarizado y de una manera en que la persona pueda acceder a ella.

¿Actualmente ocurre algo similar?

Es un proyecto, que está en etapa inicial. En gestión humana estamos en un proceso de organizar la casa, lo que hemos tenido estos años es organizar la casa porque operativamente era una oficina totalmente operativa, hoy ya tenemos procesos estructurados, documentados y alineados y ya en términos de gestión del conocimiento se está pensando en estrategias y estamos apenas yendo hacia la estrategia.

#### **Anexo 4 entrevista inicial de gestión del conocimiento realizada al jefe de planta física.**

##### **Entrevista**

*Tipo de entrevista: No estructurada (las respuestas no están limitadas a un conjunto de opciones y hay posibilidad de generar preguntas nuevas), dirigida, investigativa e individual.*

**Esta entrevista no tiene ningún impacto en su relación con la empresa y tampoco será amonestado por realizarla. La información a entregar es anónima y no afectará su puesto. Al momento de responder, por favor sea totalmente sincero.**

**Objetivo:** Conocer sobre la gestión del conocimiento en la universidad ICESI. Conocer la gestión de conocimiento de un puesto del trabajador de piso.

*Supervisor*

##### **Preguntas de acercamiento:**

¿Cómo se llama?

Hernán Felipe Calero

¿Cómo se encuentra?

¿Dónde estudio?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

26 años, Jefe de departamento de planta física y servicios generales

**Fase uno de la gestión del conocimiento, antes de que el nuevo trabajador de piso empiece en su puesto de trabajo.**

¿Qué aspectos previos debería tener un trabajador o trabajador de planta sobre gestión conocimientos antes de ingresar al cargo?

No entiendo muy cual es la definición, sobre el asunto de que es gestión del conocimiento. Nosotros lo que tenemos es fuentes de descripción de los puestos de trabajos. Necesitamos personas que cumplan esos perfiles, la oficina de gestión humana, nos facilita personas que cumplan esos perfiles, a través de una serie de candidatos que cumplan con ese perfil, nosotros hacemos una entrevista, luego de que las personas de gestión haya realizado una preselección y miramos cual de esos candidatos es el que mejor aplica, todo lo que nosotros requerimos para desarrollar ese cargo y así la decidimos contratar.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Qué medios tiene la empresa para crear conocimiento y gestionarlo en los cargos de piso?

Vuelvo te digo algo parecido a la respuesta anterior, como no conozco bien de que se trata el asunto. ¿Qué es lo que nosotros hacemos? Nos aseguramos desde mi punto de vista, que al momento de que la persona ingresó tenga las capacidades y aptitudes para poder desempeñar ese cargo, de las inducciones nos aseguramos que la persona, quede completamente con el conocimiento que requiere, para poder realizar esa labor al interior de la universidad, ya no hablar sobre la realización de la labor en cualquier parte del mundo, sino en particular aquí dentro de la organización, sobre lo que nosotros necesitamos. Entonces, ¿qué es lo que realizamos nosotros, cuándo las personas no cumplen con las competencias mínimos deseados? Es capacitarlas y lo que queremos es asegurarnos que esas personas cumplen con ese perfil que buscamos, y a medida que va desarrollando su labor vamos realizando cambios, dependiendo a las necesidades que va teniendo la U (universidad) en el medio, para una persona que tendrá que tener ahora unas competencias. Ejemplo la persona debe tener unos conocimientos específicos de herramientas computacionales y de sistemas. Entonces nos toca meterle algo adicional o lo que hubo, en un principio para la selección de la persona o algo en su momento de contratación.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué actividades realiza la empresa para mantener la gestión del conocimiento de una persona que deja el puesto de trabajador o trabajador de piso?

En este momento cómo gestión de conocimiento yo diría que no tenemos nada, porque lo que hemos hecho durante la fase, durante las personas que están trabajando aquí, lo que tenemos es una descripción sobre lo que se hace en el proceso, y a partir de esa definición de lo que se hace en ese proceso, es a partir de eso que la persona sabe de qué forma debe realizar sus actividades en el proceso y de lo que tiene que hacer. Si hay una modificación en la forma en que se hace ese proceso o ese procedimiento se cambia, de acuerdo con lo último que se está realizando y la última forma que se acordado cómo se debe hacer, porque se encuentra que esa es la mejor forma posible, que se tiene al interior de la U, para hacer eso.

¿Entonces al momento que una persona deja el cargo, si el realiza una sugerencia, qué ocurre?

Hoy por hoy, por ejemplo la oficina de gestión humana está implementando las entrevistas de salida, pero qué le preguntan a las personas que van de salida; no lo sé. Me imagino como se sintió en la universidad, si existe algún tipo de motivo para realizar su retiro y si puede decir algo sobre el área en el cual estuvo trabajando y sobre el cargo que estuvo realizando.

#### **Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo realizan retroalimentación para que el trabajador de piso mejore su gestión del conocimiento?

Mira no sé, como se realiza a través de la gestión de conocimiento, lo que te puedo decir es que la universidad implementó, ya en el pasado una evaluación del desempeño para el desarrollo, en base a esa evaluación del desempeño para el desarrollo, la organiza su jefe directo a la persona se le realiza la retroalimentación sobre las cosas que tiene mejorar, cambiar, en que cosas está muy bien y adicionalmente se le plantea cuál es su plan de desarrollo para que siga trabajando con la universidad y actualización de conocimiento en caso que se requiera o cosas completamente nuevas que esperamos que esa persona tenga. Se hace como un plan de capacitación y de desarrollo, se hace un master de toda la universidad y por medio de la gestión humana, te va consiguiendo aquello cosas en las que tú vas viendo que ese empleado tuyo va requiriendo de conocimientos nuevos o para mejorar sus herramientas, también existe una serie de herramientas, que tiene la universidad para ir mejorando el desarrollo de la persona.

¿Esta capacitación es tanto para trabajadores, cómo jefes?

Para todo nivel.

### **Última pregunta**

#### ¿Cómo facilitaría la creación del conocimiento en el puesto del trabajo?

Tenemos varias cosas que se pueden usar y que efectivamente se aplican acá, tenemos unas formas de realizar las cosas en buena parte de los procesos y procedimientos ya están documentados; en otra parte de procesos y procedimientos no están documentados y lo que estamos haciendo en una primera instancia es documentar la mayor parte de procesos y procedimientos de la U y a partir de esa documentación generar mejoras, esas mejoras de donde vienen, de la misma persona que realiza la labor y viene de la persona que son sus usuarios y sus clientes. Entonces para entender un proceso, tengo que tener en cuenta quienes son mis usuarios y mis clientes y para hacerlo tengo que hablar con las personas que realiza el trabajo y con las personas que reciben el trabajo y el resultado. Que tengo qué hacer debo entregarles a esa personas las herramientas y las materias primas para que esa persona pueda desempeñar su labor. Tenemos esas participaciones de esas evaluaciones periódicas que se hacen, tenemos reuniones periódicas en ese mismo mecanismo grande de la evaluación del desempeño la debe hacer su jefe con su subalternos, pero también tenemos las mejoras de la universidad teniendo en cuenta los cambios realizados en las dependencias o las mismas cosas que está observando el jefe, en este caso el supervisor o jefe o cómo quieran llamarle, de mejoras que deben hacer al proceso. Se evalúa la forma en que se hace y la forma en cómo se debería hacer según la mejora, se válida para saber si se puede implementar como una mejora que se aplicar en el proceso.

#### **Anexo 5 entrevista 2 realizada a la jefa de gestión humana. Se aborda a mayor profundidad el tema de la gestión del conocimiento.**

Nombre: Adriana Penilla

Cargo: Jefe de gestión humana

#### **Fase uno, antes de que la persona llegue al puesto de trabajador de piso**

#### ¿La universidad está aplicando un proyecto, llamado gestión y desarrollo?

No ya es algo que se está aplicando y está funcionando desde hace dos años. Se llama evaluación del proceso para el desarrollo.

#### ¿Hacia futuro piensan implementar la evaluación del proceso y desarrollo como gestión del conocimiento?

No necesariamente. Es una manera de retroalimentar a la gente dentro de su desempeño y así posibilita su desarrollo.

¿La organización tiene una política establecida de gestión del conocimiento (basada en la teoría sobre GC)?

No.

¿El área de gestión humana aplica gestión de conocimiento a su proceso de los trabajadores?

No.

¿En el área de gestión humana almacena la información de inducción a las personas, como manual de funciones, estudios de tiempos y movimientos, escala salarial del personal, flujo de proceso u otros documentos que sirvan de guías para las personas?

Claro, tenemos descripciones de cargo, tenemos procesos de inducción de entrenamiento en el cargo y obviamente está enlazado a los estudios de salarios de la gente

¿Esta información se documenta, está físico?

Como así, obviamente hay un proceso de inducción que está documentado, en que consiste, quién lo hace, cómo se hace, cada cual, qué contenido y todo. El proceso de entrenamiento también, el proceso de descripción de cargo también está documentado. Básicamente esos tres procesos están documentados

**Fase dos, durante el cargo del trabajador de piso.**

¿Reconoce algún medio o modo por el cual la universidad capta conocimientos de los trabajadores que se encuentran en los cargos de los trabajadores?

La documentación de algunos procesos, es básicamente como se logra estandarizar ciertas cosas a través de la documentación del proceso.

¿Se generan documentos que informe la información que adquiere la universidad de las personas?

Están en la intranet, los procesos se encuentran en la intranet.

¿Estos documentos que realiza gestión humana son públicos para la personas y esta información es algo general o se habla de una persona en particular?

Es algo general y El documento es público. Es un proceso que puede estar implementado a varios cargos.

¿La universidad aplica gestión del conocimiento mientras la persona está en el cargo de su función?

Es que es dependiendo lo que entendamos sobre gestión del conocimiento. Si estamos hablando finalmente cuando la persona tiene un proceso es darle claridad sobre la documentación, sobre documentar su proceso y que conocimiento específico requiere para llevarlo a cabo.

¿Piensa que el ambiente de la universidad favorece la generación de conocimiento?

Me parece muy amplia la pregunta, para decirte un sí o un no.

¿En el caso de gestión humana, hay un ambiente que favorece la creación y entrega de conocimiento?

Pues si hay. Porque finalmente es un área que está creciendo, a pesar de ser un área que está creciendo y que se ha formado de la base como tal de lo que hemos hecho. Y lo que hemos hecho es implementar mejoras prácticas y documentarlos nuestros procesos y agregando valor agregado a los cargos.

### **Después de que el trabajador deja su puesto de trabajo**

¿Qué actividades realiza la empresa para mantener el conocimiento, de una persona que deja el puesto de trabajo?

Como te digo no tenemos una cosa formalizada, de gestión del conocimiento, no hay un procedimiento para eso.

¿Se documenta y se guarda esta información?

Políticas, procesos y procedimientos, básicamente.

### **Retroalimentación del trabajador de piso, durante su trabajo**

¿Qué tipos de retroalimentación realiza en el trabajador?

Pues lo que hablamos, nosotros realizamos una evaluación del desempeño, a sus funciones y a sus competencias

¿Generan documentos de las retroalimentaciones realizadas?

Sí, claro, pues hay un software y todo se administra en el sistema.

¿Este documento queda anexado algún historial de persona o a una información que dado el caso otra persona pueda leerlo?

Claro en el software.

¿Entonces, en el software queda guardadas la retroalimentación de la evaluación de la persona?

Si queda guardado la evaluación que se realiza año a año.

**Por último**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en el puesto de trabajo?

Pues a medida lo que uno vaya documentando y que quede un histórico de las prácticas y de los conocimientos en cada puesto, en cada cargo

¿Algo más?

Pues como te he dicho, como es algo que no está implementado en la universidad, es complicado hablar de algo de lo que uno no conoce.

**Anexo 6 Entrevista realizada al analista de SYRI - proceso sobre los documentos almacenados en la organización.**

**Entrevista uno: área SYRI – Procesos**

**Entrevistado:** Leonardo Jaramillo

**Cargo:** Analista de gestión documental.

**Tiempo laborado en la empresa:** desde hace dos años en la universidad.

**Entrevista**

¿Qué se realiza en el área SYRI - Procesos?

En el área de gestión documental nace de un proyecto debido a una normatividad de la Superintendencia de Industria y Comercio, donde nos obliga a tener organizados todos los archivos, tanto físicos como electrónicos. Entonces lo que hace esta área es controlar los documentos, como te decía, físicos y electrónicos que genera la universidad y darles un tiempo de retención.

¿Qué ley los rige a ustedes?

La ley general de archivos es la Ley 594 del 2000, que fue expedida por el Archivo General de la Nación. Pero en estos momentos, el proyecto se inició por la Resolución 8934 de 2014, de la Superintendencia de Industria y Comercio. Esta Resolución se basa en esa Ley y nos pide manejar unas herramientas archivísticas que exige esa Ley, que fue creada para entidades públicas y entidades privadas que cumplan función pública y, ahí, entraríamos nosotros.

¿Los documentos almacenados son públicos?

La documentación general, hay una ley nacional que dice que todos los documentos son públicos para cualquier ciudadano y dice muy bien la ley, excepto los que estén reservados por la ley. Entonces éstos son las historias académicas de un estudiante, son expedientes confidenciales porque tienen información personal. Y ahora hay una ley, la de datos personales que protege mucho la información, entonces las historias académicas, las historias laborales y las historias clínicas no son públicas. Los demás documentos, sí claro. Tú puedes, por ejemplo, pedir los estados financieros de Icesi y, si nosotros los tenemos almacenados, nosotros te lo debemos mostrar porque es una consulta ciudadana.

¿Existen documentos que hagan referencia a la gestión del conocimiento dentro de la organización?

Pues que yo lo conozca, desde mi nivel jerárquico, no.

¿La información de evaluaciones de desarrollo y desempeño que realiza gestión humana son almacenadas en esta área?

Sí, se van a almacenar. Como te digo, este proyecto inició hace muy poquito debido a esta Resolución, pero el proyecto que nos lleva la herramienta que estamos diseñando es que, a partir de un tiempo que cumpla en gestión humana ya pase a nosotros como archivo central y nosotros la tengamos almacenadas y ya seamos responsable de ella.

¿Las evaluaciones de desempeño es información pública?

No, porque ahí es muy específico sobre un desempeño tuyo. Entonces creo que dentro de la Ley 1031, de datos personales, no deja a las universidades cualquier... Es que ahí me dejaste la duda, realmente me dejaste la duda. O sea, lo que es público es el informe final de la evaluación de desempeño, no la evaluación de desempeño como tal, sino el informe final que saca, el resultado. Te doy un ejemplo, la evaluación de docentes no es pública para los estudiantes, lo que es público es el informe final de cómo le fue al docente. Pero cuánto sacó, las observaciones que le hicieron, eso solo le incumbe al docente. Es el informe final que se hace público.

¿Ese informe final es el resultado?

Sí, es el resultado como de la valoración que se le dio, como la ponderación, y las observaciones que le hace el jefe. Eso sí es público. Ya lo más detallado, eso sino es público.

¿Los documentos que genera gestión humana, como ejemplo entrevista de salida, son almacenadas en este archivo general?

Todos los documentos que hacen parte del colaborar, van en algo que se llama la historia laboral, lo que antes llamaban hoja de vida. Todos los documentos que se generen mientras tú estás trabajando acá, se almacenan allá. Por ejemplo, tu contrato, la hoja de vida que presentaste, los exámenes, todo eso. Porque, como dice la palabra, cuenta la historia mientras estuviste acá. Entonces inicia con el contrato o la hoja de vida y finaliza, por ejemplo, con la entrevista final cuando se va. O cuando, por ejemplo, cuando una persona es echada, los descargos o el informe de porqué fue echado. Todo eso se almacena dentro del mismo documento. Entonces ese documento que tú me dijiste, debería ir en la historia laboral. Que nosotros la almacenamos, sí, pero después de un tiempo. Nosotros empezamos a almacenar la información cuando un colaborador se va de la universidad, esa historia laboral se guarda en gestión humana durante cinco años a partir de que la persona se fue. Porque la persona puede pedir certificaciones, puede venir a consultar cosas, entonces es en gestión humana. Y, después de cinco años, dice la ley que se tiene que guardar ochenta años.

¿Estos documentos son públicos?

No, nada de la historia laboral es público. Porque ahí está cuánto te estás ganando, dónde vivís... Hay información muy personal. Entonces eso no es público.

¿Las mejoras y modificaciones que tiene los procesos del área de planta física se almacena?

Pues como te lo digo, esos si se almacenan. Nosotros tenemos una herramienta, que es Intranet, donde la almacenamos, específicamente en SharePoint. Pero no sé cómo sea el procedimiento para hacer almacenaje porque hasta ese punto no llega el proyecto. Eso te lo puede especificar más mi jefe.

¿Esta información es pública?

Sí, claro. Esa información sí es pública. Porque como te lo decía antes, muchas universidades, tanto públicas como privadas, suben a su página web los procesos y los procedimientos, y cualquier persona lo puede descargar y lo puede ver.

En el caso de la intranet, ¿qué debe tener la persona para acceder a ella?

Tiene que tener un usuario único, que es el número de la cédula, y una contraseña que se le da aquí cuando inicia.

¿Y un estudiante podría ingresar?

No, creería que no. No estoy muy convencido de eso.

¿Y un profesor podría ingresar a la intranet?

Sí, un profesor sí puede ingresar a la intranet.

¿Cómo se llama la plataforma?

SharePoint

¿Y Pixis?

Pixis es otro proyecto que va a reemplazar un sistema de información que teníamos, que se llamaba Simbiosys. Pero no tiene nada que ver con SharePoint.

¿SharePoint es dónde se almacena la información?

SharePoint es donde se almacena la información de las oficinas.

¿Dónde se puede consultar esta información en la web?

En este momento es en intranet.

¿Y cómo se llama el sitio?, ¿o por dónde se puede ingresar, a pesar de no tener acceso?

Tendrías que darle intranet.icesi.edu.co, entonces ahí te va a pedir un login y una password.

¿Y allí se podría revisar la información que se almacena?

Toda la información.

Si la documentación, en estos casos, no es pública, ¿cómo se debe consultar?

Hacer una solicitud. Hablar con el jefe de procesos y solicitar esa información.

### **Anexo 7 Entrevista realizada al jefe de SYRI - proceso sobre los documentos almacenados en la organización.**

**Entrevista para jefe de SYRI – procesos:**

**Nombre:** Jorge Escobar

**Cargo:** Jefe de procesos

**Años laborados en la organización:** casi 10 años

¿Existe información almacenada en los documentos que se guardan en la universidad que hablen sobre gestión del conocimiento?

Que hablen específicamente de gestiona el conocimiento, como tal, no con la intención, o sea, estamos almacenando conocimiento de la organización pero no con ese hincapié, sí con la filosofía, es decir, cuando organizamos o elaboramos documentos en los cuales consignamos información referente al qué hacer, al *know-how* de la organización, la gente es consciente de que va a servir para tener ahí la línea de trabajo, tanto para los que están como para los que, en un momento dado, se retiren y si llega alguien pues sirva de entrenamiento. Creo que está la consciencia más no como tú me lo preguntas, como el concepto o algo que se está guardando como tal.

¿Cómo se llama la página para poder ingresar a la información como documentos?

Bueno, eso depende. Aquí tenemos unos recursos, que yo podría decir que uno de los más grandes de Intranet. En la intranet están las acreditaciones institucionales y la internacionalización de los programas. Se guardan todos los documentos que son reportados al CNA, donde evidencia y casi se puede verificar las actividades que como universidad, reportamos a esas entidades Dentro de esa misma intranet está el sitio de procesos institucionales. En este sitio están todos los procedimientos y documentos del trabajo y también inclusive en ese mismo sitio se registran los datos, de lo que pasan en los procesos, en algunos, hay otros programas de información que son más robustos como es el caso de simbiosis. Digamos la intranet es uno de ellos y el otro es el AIC, archivo institucional centralizado, hace las veces de la misma intranet, sin embargo es

un servicio más básico. Es como en el Windows tener carpetas y las personas tienen acceso a las carpetas hay investigadores y áreas académicas que usan este servicio. Estos son dos servicios, que dependen de las necesidades, cumplen con un mismo objetivo, pero tienen diferentes funcionalidades. En sí reposan allí muchos conocimientos que se hacen. Estos también otros sistemas de información, que registran el que hacer de la operación, básicamente son estos dos sistemas para almacenar los conocimientos

¿La intranet se puede consultar por fuera de la universidad?

No únicamente desde el interior de la organización que presta la universidad.

¿Qué tipos de documentos se almacena en el archivo central?

Como ya te los mencioné, están el tema de acreditaciones, de procesos, actas y resoluciones, decisiones que se toman. Aquí hay algo que se llama grupos primarios, que son actas donde se comunican qué es lo que está pasando en la universidad, entonces quedan ahí consignadas. Hay muchos grupos de trabajo, también, creados ahí consignados y también toman decisiones como comité de planta física, comités de acreditación. Hay comités, organismos o colegiados, como les llamamos nosotros, que toman decisiones y ahí también quedan consignados en la intranet.

¿El SYRI - Procesos se encarga de almacenar los archivos sobre los procesos que se generan en áreas distintas a la universidad, como ejemplo evaluaciones de desarrollo y desempeño del área de gestión humana y procesos y procedimientos de planta física?

En su gran mayoría sí. O sea, tenemos un sitio que lo ideal es que para todos esté el conocimiento de lo que hace cada unidad. Algunas unidades de pronto no hemos trabajado con ellas, pero digamos hacemos un bosquejo general de la organización, pero ya piezas más particulares y específicas deciden guardarlas en las propias unidades. Pero de resto todos, casi el 98% o 99% de las oficinas han adaptado como un sitio donde coloquen sus procedimientos, sus formatos, manuales, políticas o criterios que requieren para trabajar, como sus reglas de negocio para el trabajo, entonces tenemos un sitio para eso.

¿Los documentos sobre las mejoras de un proceso son almacenados en la universidad, como ejemplo mejoras que han realizados los trabajadores del área de planta física a sus respectivos procesos?

No todas las unidades tienen esa cultura pues, generalmente, aquí en la universidad se trabaja por adopción, es decir, que adopten medidas para hacer ese tipo de acciones de

mejoramiento. Digamos la dirección SYRI, si tenemos un proceso de acciones de mejoramiento donde hay una descripción de un problema, hay un análisis del problema y hay un plan de acción para corregir o prevenir, o una oportunidad de mejorar algo que evidenciamos que de acuerdo a los informes, estadísticas, a unos indicadores estratégicos tomemos acciones y las documentamos. En la dirección, estamos cogiendo poquito a poco esa cultura. A penas este año, inclusive, formalizamos el procedimiento y hasta ahora se han hecho dos. Es algo cultural, a penas arrancamos nosotros. Por ejemplo, en el caso de ISO 9000 para educación continua, ellos por la certificación ISO 9000 sí tienen que documentar esas acciones de mejora, esta unidad sí está obligada de hacerlo.

¿Aún no se implementa esas acciones de mejora?

Está parcial, o sea si algunas la tienen y otras no. Y así y todo, por ejemplo el caso de ISO 9000 ellos lo tienen pero hay que estarlo echando para hacer el ejercicio, como esa reflexión de escribir el problema, analizarlo, planificarlo y verificar que fue efectivo. En eso de documentar es algo que a la universidad le falta recurso y esfuerzo para que esa cultura.

¿Estos documentos pueden ser consultados por empleados como secretarías y personal raso de planta física?

También. Ya hoy por hoy, desde un proyecto de Talento Icesi, se habilitaron unos monitores para los de planta física, que antes no lo tenían, y ellos pueden acceder. Que lo consulten, pues digamos que ellos no. Algunos, inclusive, por su nivel de educación se les dificulta. Pero ahorita estamos haciendo un trabajo y, precisamente, tenemos ese primer obstáculo que entren para ver unas fichas de instructivos de trabajo.

Sí, ellos tienen acceso, tienen unos recursos que les da la universidad. En el caso de las secretarías, todas tienen computadores, e inclusive, todas trabajan con la intranet porque también hacen unos registros específicos allá.

¿En este caso el empleado raso operativo tiene la posibilidad de tener un usuario de la intranet e ingresar en ella?

Hay algo que se llama aquí “usuario único”, con ese usuario tú puedes acceder, no solo a la intranet, sino a diferentes servicios de la universidad. Ya hoy por hoy, casi que el cien por ciento, sino me equivoco, tienen usuario único y pueden acceder.

Para los dos casos de secretaria y trabajador raso, como el de mantenimiento que le toca estar allá en trinchera.

¿Existe actualmente información en la página que sirva de guía para alguien que requiere conocimientos para profundizar sobre cómo hacer una labor?

Pues no tanto guía, hay un proceso que se ha venido madurando con gestión humana, que en parte es responsabilidad de los jefes, que se llama “formato de entrenamiento”. El formato de entrenamiento lo que hace es referir a esa persona a unas unidades específicas y el mismo jefe, si ya tiene la cultura de estar documentando y utilizar el sitio de procesos. En mi caso yo los mando a entrenarse con esos procesos; ahí están los diagramas, los procedimientos al detalle, los instrumentos con los cuales van a trabajar y, también, manuales en caso de que requieran utilizar un sistema de información. Entonces hoy, digamos que hay un proceso y hay un recurso para que la gente se entrene y están disponibles

¿Se encuentra disponible para que las personas puedan consultarlo?

Está disponible la información

¿Dónde se puede consultar la información de archivos respecto a las mejoras de los procesos?, ¿solamente está intranet o existe otro...?

Algunos están en ISO, yo tengo otros, la oficina de planeación y calidad también tienen unas fichas donde documentan los proyectos de las acreditaciones, que esos proyectos casi que son acciones de mejora, y ellos hacen la documentación de acuerdo a esa autoevaluación que se hizo, qué pasa con esos proyectos y ellos hacen un trabajo muy exhaustivo de pedir o rendir cuentas a la persona responsable de cómo se va a desarrollar su proyecto; se llaman fichas de proyectos. Entonces digamos que ahí queda todo el conocimiento de qué pasó con ese proyecto propuesto para mejorar. Esa es otra unidad donde están centralizadas las iniciativas y tienen focos diferentes.

**Anexo 8 imágenes pertenecientes a la intranet al ingresar a la web desde la red de la organización.**

La primera imagen hace referencia al interfaz inicial de la intranet.

La segunda imagen hace referencia a los documentos de la acreditación internacional.

La tercera imagen hace referencia a los links que hay de los distintos procesos que tiene la organización.

Imagen 1.

The image shows a screenshot of the ICESI Intranet website. At the top, there is a navigation bar with the ICESI logo and the text 'UNIVERSIDAD ICESI Intranet'. Below this, there is a search bar and a user profile section for 'Jorge Antonio Becerra Cuervo'. The main content area features a large banner for the 'PROYECTO INSTITUCIONAL PYXIS' with the subtitle 'Para la renovación del sistema de gestión académico-administrativo'. Below the banner, there are several news items and sections:

- Anuncios:** Proyecto Institucional - Pyxis por Sergio Enrique Rodríguez Almona.
- Sistemas de Información:**
  - Sesiones
  - Taller de
  - Sistema de gestión de solicitudes - SCS
  - Actividad
  - Sistema de solicitudes de sistemas de ingreso - SSCI
  - Contenido de materias
  - Modalidad de prácticas
  - Acceso por VPN
  - Buscar personas
  - Solicitud de contraseña
  - Cambio de contraseña
  - Solicitud de contraseña para Entorno
  - Consulta e ingreso de contenidos de materias
  - Control de ingreso de contenidos de materias
  - Actualización de horarios de pregrado
  - Actualización de parámetros de pregrado
  - Estado de procesos con demanda
- Servicios de apoyo:**
  - Biblioteca
  - Compra de libros y servicios de tecnología
  - Comunicación a través de correo
  - Descarga de documentos en el FTP
  - Digitalización de documentos
  - Plataforma de E-learning (Moodle)
  - Recursos tecnológicos para eventos
  - Reglamento Genesys (MUNY)
  - Reporte de programación de salidas
  - Reservas de Espacios Físicos
  - Servicios de multimedios
  - Situaciones de Emergencia
  - Salud y la Oficina de Comunicaciones (Salud y Publicación)
  - Solicitud de apoyo en transporte
  - Salud y publicación de documentos en FTP
- Actualidad ICESI:**
  - Reunión de visita asesora de ETE por Susana Rubio Velasco (20/09/2013 12:46)
- Oficina de Gestión Humana:**
  - La información que a partir del miércoles 30 de septiembre, la asesora de ETE estará brindando **atención personalizada** en el Consejo Institucional 10001 00 **mañanas de 8:00 a.m. - 11:00 a.m.**
  - Dr. Mercedes **Wemi** **Ver a su oficina**
  - Horario: **Horas: 9:00 a.m. a 11:00 a.m.**
  - Lugar: **Lugar: Consejo Institucional**

Imagen 2.

**Intranet**

Intranet > Sitio de documentación de los procesos de autoevaluación > Sitio de documentación del proceso de acreditación institucional

Ver todo el contenido del sitio

**Listas**

- Noticias

**Sitios de documentación**

- Equipos de trabajo del proceso de autoevaluación institucional
- Resultados del proceso de autoevaluación institucional
- Documentos de soporte del proceso de autoevaluación institucional
- Modelo del proceso de autoevaluación institucional
- Documentos fuentes

**Noticias**

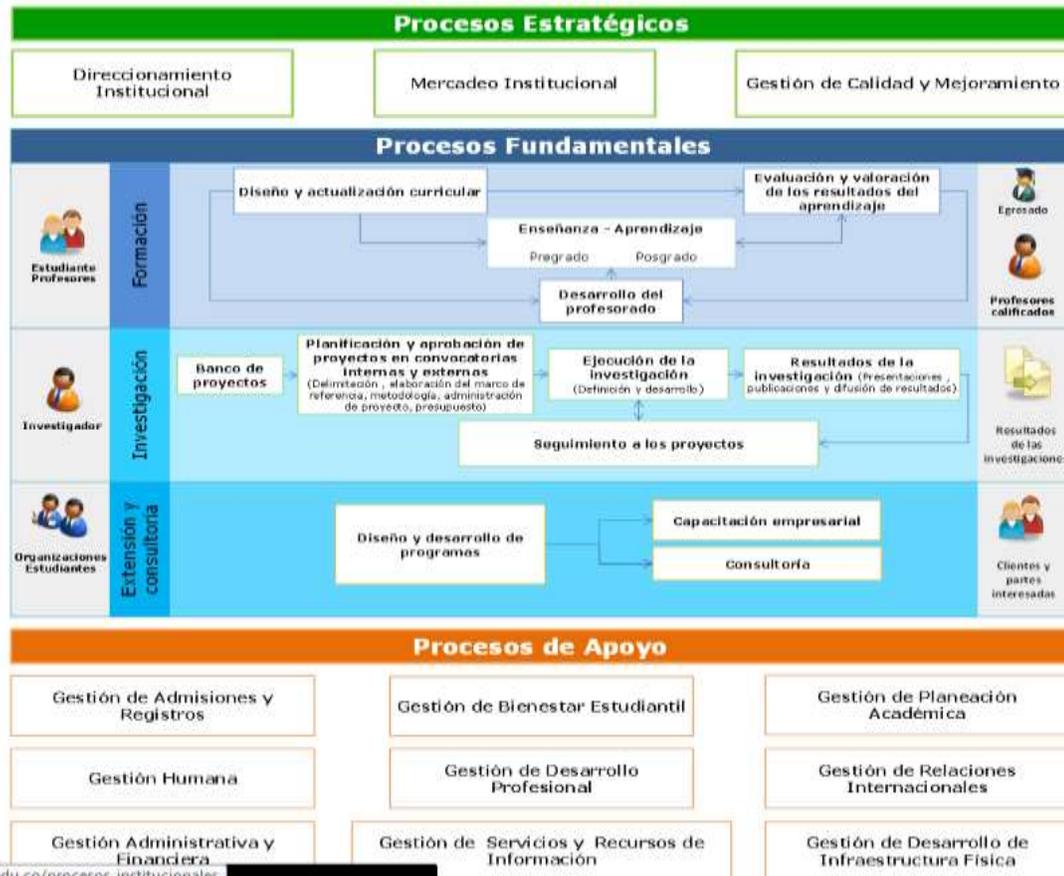
**Reacreditación Institucional** 28/01/2015 14:49  
por Lizette Joanna Gonzalez Robles  
El Ministerio de Educación nos ha otorgado la renovación de nuestra Acreditación Institucional de Alta Calidad, hasta el 2021, extendiendo la obtenida en el 2010, cuando fuimos la primera universidad privada del suroccidente colombiano en obtenerla....

**Renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad** 24/07/2013 15:36  
por Lizette Joanna Gonzalez Robles  
El pasado 12 de julio de 2013, la Universidad Icesi envió al Consejo Nacional de Acreditación el informe final del proceso de autoevaluación con fines de renovación de la Acreditación Institucional de Alta Calidad. Este informe de autoevaluación refleja...

**Icesi primera Universidad privada del suroccidente colombiano acreditada Institucionalmente** 24/06/2010 10:49  
por Lizette Joanna Gonzalez Robles  
Somos la primera Universidad privada del Suroccidente colombiano en obtener el más alto reconocimiento a la calidad que otorga el Gobierno Colombiano:  
La Acreditación Institucional de Alta Calidad Académica. Según Resolución 4304 del 31 de...

(Más anuncios...)

Imagen 3.



## **Anexo 9 entrevista realizada analista de gestión humana 2 sobre los documentos almacenados en la organización.**

**Nombre:** Gabriela Mayorga

**Cargo:** asistente de gestión humana

**Tiempo de trabajo:** 10 años

¿La información que una persona genera en su cargo para que le sirva de conocimiento a otra persona, es almacenada?

Pues información que se tenga almacenada no hay, específicamente la persona que haya dejado algo relacionado con su cargo no. Tenemos unas descripciones de cargo donde están sus funciones y procedimientos relacionados con su cargo que están almacenados en la intranet de la universidad. Pero que la persona haya dejado un paso a paso, no. Nos direccionamos directamente al procedimiento del cargo. Pero ya digamos, pantallazos o algo así, no.

¿La evaluación que se le hace a una persona en el cargo se genera gracias a un documento establecido?

La evaluación de desempeño se hace con base a unas capacidades que se han definido por un comité institucional donde se definen unas competencias o capacidades generales y de estas competencias o capacidades se despliegan unos comportamientos que son los que evalúa cada colaborador. Éstos se estructuran de acuerdo a las áreas que tenemos, en estos momentos empezamos con las áreas administrativas, donde tenemos Bienestar Universitario, Dirección Académica, está el CDEE y Educación Continua y Dirección Administrativa y Financiera, y Mercadeo Institucional. Son esas cinco áreas en donde el personal, tanto administrativo como académico, empezó a hacerse su evaluación de desempeño

¿Y el área de Planta Física lo realiza?

Sí, ella está en Dirección Administrativa y Financiera.

¿La carta de entrega que genera la persona que deja su cargo es un documento que formaliza su retiro de la universidad?

Sí, ya en algunos casos, sino ha sido el jefe, se deja un acta de entrega donde se despliega todas las prioridades o los pendientes que se tengan, o ahí sí podría ser un paso a paso de lo que está realizando la persona. Podría hacerse, pero ya sí el jefe se lo pide al colaborador.

## Anexo 10 imágenes de evaluación de desempeño (un modo de retroalimentar a las personas en la organización)

Imagen 1: indica la interfaz donde se realiza la evaluación de la empresa.

**Talento Icesi** | ZONA DEL COLABORADOR ICESI

Gomez Silva, Flor Mag

**Proceso evaluación : Evaluaciones ICESI 2013**

Tienes que autoevaluarte para el puesto Analista Programador Junior  
Periodo a evaluar: 01-10-2013 30-09-2014

- Seleccionar otro empleado
- Informe de evaluación

**Formulario de evaluación**

Capacidades	Tipo	Nivel requerido	Nivel seguimiento	Nivel actual	Nivel conseguido
Comunicación	Capacidad	Fortaleza		No valorado	Sin calificar
Manejo Adecuado de la Información	Capacidad	Fortaleza		No valorado	Sin calificar
Orientación al Usuario	Capacidad	Fortaleza		No valorado	Sin calificar
Planeación y Enfoque a Resultados	Capacidad	Fortaleza		No valorado	Sin calificar

**Notas del evaluador**

Comentario evaluador

Puntos fuertes

Áreas de mejora

Imagen 2: describe la puntuación de una pregunta calificar el desempeño de las personas.

Cuestionario - Windows Internet Explorer

https://cskipper.icesi.edu.co:8491/servlet/CheckSecurity/JSP/sse\_g3/ssco\_evaluator\_questions.jsp?id\_cap=CO&spos=0&mss=0

**Comunicación**

**Califique cada uno de los comportamientos, en la escala de 1 a 7, donde 1 el puntaje más bajo y 7 el más alto, tomando como referencia la siguiente escala.**

Escala de referencia	
<b>1</b>	Nunca evidencia este comportamiento
<b>4</b>	En ocasiones evidencia este comportamiento.
<b>7</b>	Siempre evidencia este comportamiento. Es reconocido por sus compañeros y en la Universidad como referente de este comportamiento, el cual es el esperado para su cargo.

Comunica de forma verbal y escrita, las ideas, hechos y datos, en forma clara y precisa, logrando que su interlocutor entienda su mensaje.	4 ▼
Sus argumentos de comunicación logran impactar y persuadir a sus interlocutores.	3 ▼
Expresa de manera respetuosa y directa sus puntos de vista, aún en situaciones de diferencias o conflicto.	5 ▼
Proporciona a tiempo la información requerida por otras personas o áreas de la universidad.	6 ▼
Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.	5 ▼
	1 2 3 4 <b>5</b> 6 7

**Anexo 11 entrevista realizada a la analista de planta física sobre los documentos almacenados en la organización.**

**Nombre:** Lina Montenegro

**Cargo:** Asistente de compras

**Tiempo de trabajo:** 8 años

¿Los documentos sobre los procesos y los procedimientos que hacen las personas, están documentados?

En este momento, nosotros tenemos en todos los cargos un formato que se llama “descripción de cargo”, y eso facilita conocer todas las responsabilidades que tienen asignadas cada persona en su rol; ese es el primer paso para hondar en la descripción ya de funciones. La descripción de cargo ya lo que hace es dar las finalidades o responsabilidades que tiene cada persona en la organización. Entonces en el área de compras tenemos analistas, tenemos personas encargadas del almacén/almacenista y mi cargo, que es asistente.

¿Esta información es pública, la puede consultar las personas que hacen su trabajo en el proceso que requieran consultarlo?

Sí, pues primero está plantilla nos la envía gestión humana como para que nosotros tengamos una idea de qué es lo que tenemos que imponer en cada cargo, después nos sentamos a concertar con el jefe, cada año se hace una actualización de esta información y se monta en la plataforma web. Entonces está disponible para que cada año la actualicemos y, también, para que la estemos consultando cuando la necesitemos.

¿Si se realiza una modificación al proceso gracias a información que lleva al cabo el trabajador de la planta física, esta se anexa a los documentos previos realizados en el área?

Sí. Pues, recientemente, por ejemplo mi cargo cambió y, entonces, obviamente tenemos que hacer una modificación a mi proceso o a mi descripción de cargo como tal. Entonces mi jefe es consciente de eso entonces tenemos que ya, cuando se realice la actualización pues cambiar todas las funciones y yo las puedo proponer. Son todas concertadas y es muy chévere poder participar en este proceso como de recolección de información que uno vive día a día.

¿Dónde se puede consultar esta información para las personas que se encuentran en el proceso?

Pues nosotros tenemos una plataforma web que se llama intranet y, a partir de ahí, podemos encontrar absolutamente toda la información de los procesos y procedimientos en los que interactuamos, entonces básicamente para el tema de cargos y descripción de funciones el documento está en la plataforma y podemos consultarlo en la plataforma cuando queramos, diariamente.

**Anexo 12 imágenes de descripción del cargo entregado por la universidad ICESI y la descripción del cargo elaborado para la analista de planta física.**

Imagen 1 y 2: muestra las componentes de la descripción del cargo.

## DESCRIPCIÓN DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN		
Nombre del Cargo:	Analista de Compras y Suministros	
Nombre del Área o Dependencia:	Planta Física, Servicios Generales y Compras/Compras y Suministros	
Cargo del Jefe Inmediato:	Coordinador de Aseo, Conserjería, Compras y Suministros	
Cargos Pares:	Analistas de la Universidad	
Cargos con Dependencia Directa:	Ninguno	
Fecha de Elaboración / Actualización:	Marzo 25 de 2014	
2. MISIÓN		
Razón de ser en términos de:	Gestionar de manera oportuna y correcta las compras institucionales dentro del marco legal.	
*¿Qué hace? - Acción Organizativa		
*¿Dónde? - Función/Proceso		
*¿De acuerdo con qué? - Guía o Marco		
*¿Para qué? - Resultado		
4. FINALIDADES (RESPONSABILIDADES)		
*¿Qué hace? - Acción		
*¿Sobre qué? - Función		
*¿Para qué? - Resultado		
1	Participar en el programa del sistema de evaluación del desempeño (Incluye la identificación de requerimientos o necesidades de capacitación).	
2	Participar activamente en los espacios para expresar necesidades, ideas, inquietudes y sugerencias al Coordinador.	
3	Realizar los procesos respetando los procedimientos definidos y los acuerdos de nivel de servicio.	
4	Ejecutar acciones correctivas y preventivas a partir de los informes de gestión y la evaluación de proveedores y contratistas, para mejorar continuamente.	
5	Gestionar las compras institucionales a cargo, buscando la mejor relación costo-beneficio y el cumplimiento de los procedimientos y la normatividad legal vigente para los diferentes productos y servicios.	
6	Apoyar la gestión de las solicitudes de compra a cargo de sus compañeros, cuando el Coordinador lo considere necesario, aplicando los procedimientos definidos y los acuerdos de nivel de servicio.	
7	Participar activamente en el Grupo Primario de Compras y Suministros.	
5. NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD		
<i>Decisiones/Establecimiento y Orientación:</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>ACCIÓN</i>
1	A diario	Elaborar los certificados comerciales que soliciten los proveedores a cargo, suministrando de manera oportuna la información que requieren.
2	A diario	Actualizar archivo físico, digital y consecutivo de ordenes de compra.
3	Mensual	Revisión informe del SGS.
<i>Propuestas/Control:</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>ACCIÓN</i>
1	A diario	Seguimiento a ordenes de compra y facturación.
2	A diario	Reporte de novedades presentadas con proveedores/contratistas a través del SGS.

Imagen 3, 4 y 5: muestra los documentos realizado por la analista de planta, para describir las funciones de su cargo.

# DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Lina Montenegro

## **MISIÓN:**

*Evaluar, desarrollar y hacer seguimiento a los procesos de compras institucionales, de acuerdo con las políticas generales de la institución, lineamientos del área y Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), para garantizar la mejor relación costo-beneficio, cumpliendo con la normatividad legal vigente y calidad de los productos y servicios adquiridos por la universidad.*

## **MIS RESPONSABILIDADES**

Evaluar, analizar y buscar necesidades en las dependencias de la institución a cargo para prevenir faltas de suministros y recursos que limiten el desarrollo normal de las actividades laborales y académicas.
Comunicar, presentar y alimentar los informes de inconformidades, sugerencias e inquietudes del consumidor ante el jefe para la gestión de tomas de decisión en el área.
Coordinar y supervisar los procesos y la gestión de compras institucionales para garantizar tener la mejor relación costo-beneficio que cumpla con los requerimientos (tiempo de entregas, calidad, otros) y la normatividad legal que exige la universidad en todos los productos y servicios a adquirir.
Analizar y evaluar informes de gestión y evaluación de proveedores y contratistas para tomar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar continuamente
Apoyar los procedimientos y solicitudes de compras del área cuando sea necesario para mejorar y optimizar el proceso.
Participar activamente en el Grupo Primario de Compras y Suministros.

## **TAREAS PUNTUALES:**

### **Atención a proveedores:**

- **PROVEEDORES NUEVOS:** Atención telefónica, personal o vía e-mail de los proveedores que requieren iniciar una relación comercial con la Universidad Icesi.
- **PROVEEDORES EXISTENTES:** Atención telefónica, personal o vía e-mail de los proveedores que requieren mantener una relación comercial con la Universidad Icesi.
- **EVALUACIÓN DE PROVEEDORES:** Atención personalizada de 30 minutos aproximadamente por proveedor para determinar su gestión durante el año inmediatamente anterior, se da una retroalimentación formal sobre su desempeño.
- Actualización del archivo físico y digital sobre las órdenes de compra realizadas.
- Mantener actualizado el archivo consecutivo de órdenes de compra sobre la gestión realizada por el comprador.
- Revisión herramienta del SGS diariamente para determinar las nuevas solicitudes requeridas por los diferentes usuarios, impresión de solicitudes y diligenciamiento de hora, fecha y tiempo de trámite para cada usuario, adicionalmente un nota de que su solicitud está en trámite y se le adjunta el pdf de la orden de compra.
- Revisión herramienta UNO Enterprise diariamente para determinar las nuevas solicitudes requeridas por los diferentes usuarios.
- Ejecución de compra a través del UNO Enterprise.

**Esta última imagen muestra una pequeña parte de la extensión total de sus funciones.**

**Anexo 13 Entrevistas realizadas a los trabajadores de piso para profundizar un poco más de la información.**

**Ultima entrevistas: con trabajadores de piso, documentos.**

**Nombre: Claudia Caicedo**

**Cargo:** Secretaria del departamento de gestión organizacional

**Años laborando:** 3 años

¿Ha tenido acceso a información para conocer sobre los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en su cargo?

Sí.

¿Qué tipos de documentos ha obtenido?

Pues obviamente, documentos que me competen solamente a mí, de acuerdo a mis funciones. Son documentos de reporte de novedades, de horas extras, diligenciamiento de formatos, que se requieran para alguna actividad de la facultad. Sí, todos los que tengan que ver con mi manejo de secretaria.

¿Cómo ha obtenida esa información?

La universidad tiene una página en donde están todos los procedimientos y todos los procesos, incluidos los formatos que se manejan, a nivel general de toda la universidad, y de allí nosotros podemos bajar la información o cualquier formato que necesitemos.

¿Cómo se llama la página?

Esa página se llama intranet y dentro de la intranet están todos los procesos o procedimientos que hay en la universidad.

¿Ha realizado modificaciones al interior de su trabajo, esto los ha documentado para entregar información para que en el futuro esta información le sirva a otra persona?

Sí, tuve un caso con un formato de unas evaluaciones que se hacen a los docentes. Cuando llegué, obviamente no estaba implementado ningún mecanismo de entrega ni recibo como constancia, y yo diseñé un formatico en donde relacionó todos los cursos que se evaluaron. Es una remisión, digámoslo así, que se le envía a Admisiones y Registros.

Y hace como un año, quizás un año y medio, que noté que Admisiones y Registros la implementó, y ahora la está usando, me imagino que para toda la universidad que hace este mismo procedimiento.

¿Ha almacenado esa información en forma de documento, para que otra persona lo pueda consultar?

No, no lo he hecho así. Pero sí lo comparto con las secretarías de la misma facultad. Trato de compartir, digamos, cosas que sé que nos puede facilitar más nuestra función.

¿Ha consultado alguna vez documentos que otras personas han realizado para llevar a cabo su trabajo?

Sí, claro. De hecho, la anterior secretaria dejó muy organizado este puesto. Y eso me ha servido como base tanto los formatos que ella usaba, como los nuevos que yo he ido implementado de acuerdo a la necesidad que se me ha ido dando.

¿Cómo ha realizado la consulta?

En mi equipo todo queda. O sea todos los formatos o todas las cosas que se hacen en el día a día, lo que utilizamos en documentos o en formatos, todo queda en mi equipo. O sea, en el equipo en el que estoy trabajando.

¿Y en cuánto la información que la otra persona te dejó, para poner atención en algo, quedó en forma de documento?

Sí, claro. Quedó un acta de entrega. En esa acta de entrega está explicado todas las funciones, y está en forma de link donde se puede ir consultando en dónde está cada cosa. También, aparte hay una norma, que se diseñó también, de todo lo que se hace y eso está con pantallazos. Digamos que si yo tengo que hacer pedido de papelería, entonces hay una página donde uno se mete y todo el paso a paso está soportado con pantallazos de cada uno de los procesos que se hace. Así lo tenemos aquí.

**Nombre: Carolina Sánchez**

**Cargo:** Secretaria de diseño

**Años laborando:** 6 meses

¿Ha tenido acceso a información para conocer sobre los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en su cargo?

Sí.

¿Qué tipos de documentos ha obtenido?

Pues manuales, formatos...

¿Cómo ha obtenida esa información?

Preguntándole a compañeras.

¿Ha realizado modificaciones al interior de su trabajo, esto los ha documentado para entregar información para que en el futuro esta información le sirva a otra persona?

No, porque los formatos ya están y son lo mismo para todo. No se cambian.

¿Ha almacenado esa información en forma de documento, para que otra persona lo pueda consultar?

Están en el disco duro.

¿Ha consultado alguna vez documentos que otras personas han realizado para llevar a cabo su trabajo?

Sí, hay unos que están en la intranet y otros, también, que la niña que estaba aquí antes los dejó aquí guardados.

¿Cómo ha realizado la consulta?

En el computador. En la intranet o en el disco duro.

¿Y en cuánto la información que la otra persona te dejó, para poner atención en algo, quedó en forma de documento?

Hay unos que no se pueden modificar, porque están en PDF. Hay otras que sí las puedo guardar y ya yo modificarlas.

**Nombre: Jessica Orozco**

**Cargo:** Secretaria de maestrías de la facultad de ciencias administrativas y económicas.

**Años laborando:** 5 años

¿Ha tenido acceso a información para conocer sobre los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en su cargo?

Sí, claro. Pues, realmente, yo abrí este cargo como tal. Entonces no hice como el proceso para estar, sino que yo lo abrí. Pero pues, aquí en la universidad siempre mandan los procesos para uno estar en cada uno de los cargos que abre.

¿Qué tipos de documentos ha obtenido?

Pues todo el archivo anterior que manejaba la otra persona. Como hojas de vida de los candidatos, pues yo manejo todo lo que son candidatos que vienen a hacer parte de las maestrías. Como hojas de vida de ellos, documentos de inscripción...

¿Cómo ha obtenida esa información?

La secretaria anterior ya las tenía listas.

¿Ha realizado modificaciones al interior de su trabajo, esto los ha documentado para entregar información para que en el futuro esta información le sirva a otra persona?

Sí, claro. Todo se ha documentado. No he arreglado los archivos de ellas, sino, simplemente ese archivo queda ahí, como archivo. Pero adjunto todos los demás actualizados que vengan como en el nuevo año que sigue.

¿Ha consultado alguna vez documentos que otras personas han realizado para llevar a cabo su trabajo?

Sí, claro. Pues a veces me piden datos de personas, de pronto, que ya están graduadas. Y esos archivos son los que dejó la secretaria anterior.

¿Cómo ha realizado la consulta?

En las carpetas archivadas, cada una está por cada semestre o periodo de semestre que realizamos aquí en maestrías.

¿Eso se encuentra físico?

Sí, físico.

¿Y la información no se encuentra de forma digital?

Sí, mucha información se encuentra en forma digital, que es en Simbiosys. Pero yo guardo toda la información que traen los estudiantes; físicas en carpetas archivadas.

**Nombre: Junior Ramos**

**Cargo:** Auxiliar de servicios en el área de seguridad y control

**Años laborando:** 2 años

¿Ha tenido acceso a información para conocer sobre los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en su cargo?

Sí.

¿Qué tipos de documentos ha obtenido?

He obtenido certificados, carta de recomendación laboral, servicio de la intranet y los desprendibles de pago que uno los puede descargar en línea.

¿Cómo ha obtenida esa información?

Lo hemos obtenido por medio de la intranet, de la página de la universidad, tiene un “slash” que nos permite ingresar a los colaboradores para obtener cierta información que nos compete al cargo.

¿Ha realizado modificaciones al interior de su trabajo, esto los ha documentado para entregar información para que en el futuro esta información le sirva a otra persona?

No, cambios no.

Cuando uno hace un cambio o algo, ya sea de número telefónico o de residencia, que siempre hay que estar actualizado, eso por lo general lo guarda la base de datos, eso no lo guardo yo, sino la base de datos de la universidad.

¿Ha consultado alguna vez documentos que otras personas han realizado para llevar a cabo su trabajo?

No.

¿Cómo ha realizado la consulta?

No.

#### **Anexo 14 documento realizada por la secretaria del departamento de gestión organizacional, para el control de las evaluaciones de los profesores.**

Imagen 1: descripción de la información general del profesor.

CÉDULA	PROFESOR	CÓDIGO	GRUPO	MATERIA_NOMBRE	DIA	INI	FIN	SALDN	DEMANDA	OBSERVACIONES
1 10122582	Alejandro Acosta Naranjo	1307	3	Gestión de recursos humanos	LU	7:00	10:30	106D		25
2 16638777	Luigi Fernando Corbellota Rojas	1302	13	Organizaciones	LU	7:00	10:30	203D		35
3 7713675	Ivan Dario Sanchez Manchola	1308	1	Teorias administrativas	LU	7:00	10:30	103D		33
4 31199136	Diana Madrigal Henao	1351	1	Gestión de creatividad e innovación empresarial	LU	9:30	13:00	207D		30
5 31578187	Fariide Crespo Ruzeg	1302	41	Organizaciones	LU	9:30	13:00	204D		38
6 35505362	Ivonne Deviss Rey	1303	1	Liderazgo	LU	9:30	13:00	211D		30
7 80407794	Silvio Borrero Caldas	1312	3	Análisis estratégico	LU	9:30	13:00	108C		37
8 10122582	Alejandro Acosta Naranjo	1307	5	Gestión de recursos humanos	LU	14:00	17:30	303L		37
9 31399536	Aida Florencia Medina Lorza	1303	3	Liderazgo	LU	14:00	17:30	211D		30
10 43026084	Angela Maria Bedoya Urrego	1302	43	Organizaciones	LU	14:00	17:30	204D		36

Imagen 2: describe las distintas clases y horas a la cual asiste un profesor.

PROFESOR	COD	MATERIA_NOMBRE	GRUPO	DIA	INI	FIN	SALON
Alejandro Acosta Naranjo	1307	Gestión de recursos humanos	1	VI	10:00	13:00	211D
PROFESOR	COD	MATERIA_NOMBRE	GRUPO	DIA	INI	FIN	SALON
Alejandro Acosta Naranjo	1307	Gestión de recursos humanos	5	LU	14:00	17:30	303L
PROFESOR	COD	MATERIA_NOMBRE	GRUPO	DIA	INI	FIN	SALON
Alejandro Acosta Naranjo	1307	Gestión de recursos humanos	3	LU	7:00	10:30	106D
PROFESOR	COD	MATERIA_NOMBRE	GRUPO	DIA	INI	FIN	SALON
Francisco Orlando Velasquez Vasquez	1302	Organizaciones	33	JU	10:00	13:00	204D

Imagen 3: resumen de las encuestas entregadas y recibidas por cada profesor.

RELACIÓN EVALUACIONES ENVIADAS A ADMISIONES Y REGISTROS - DEPARTAMENTO DE GESTION ORGANIZACIONAL							
Octubre 06 de 2015							
CODIGO	MATERIA_NOMBRE	GRUPO	PROFESOR	NT. ENCUESTA	ENTREGADA	RECIBIDA	
1	1346	Administración y gestión pública	1	Marta Cecilia De Fatima Jaramillo Mejia	20	OK	
2	1312	Análisis estratégico	3	Silvio Borrero Caldas	37	OK	
3	1312	Análisis estratégico	1	Ana Cristina Gonzalez Leon	14	OK	
4	1312	Análisis estratégico	5	Ana Cristina Gonzalez Leon	30	OK	
5	1312	Análisis estratégico	7	Ana Cristina Gonzalez Leon	17	OK	
6	1312	Análisis estratégico	2	Orlando Vasquez Castro	18	PDTE	
7	1338	Competencias administrativas básicas	1	Juana Maria Quintero Garcia	25	OK	
8	1326	Comunicaciones efectivas	2	Angela Maria Gartner Villa	30	OK	
9	1342	Gerencia de calidad	2	Edgar Sarria Campo	18	OK	
10	1334	Gerencia de proyectos	2	Edgar Sarria Campo	18	OK	
11	1348	Gerencia Integral	1	Silvio Borrero Caldas	21	OK	
12	1348	Gerencia Integral	2	Luigi Fernando Corbelleta Rojas	19	OK	
13	1351	Gestión de creatividad e innovación empresarial	1	Diana Madrigal Henao	30	OK	

### Anexo 15 entrevistas realizadas a los trabajadores de piso para desarrollar para saber cómo se puede aplicar gestión del conocimiento.

El siguiente archivo es la estructura general de la entrevista a los trabajadores de piso, posteriormente se anexa las entrevistas digitalizadas.

## Entrevista

*Tipo de entrevista: No estructurada (las respuestas no están limitadas a un conjunto de opciones y hay posibilidad de generar preguntas nuevas), dirigida, investigativa e individual.*

**Esta entrevista no tiene ningún impacto en su relación con la empresa y tampoco será amonestado por realizarla. La información a entregar es anónima y no afectará su puesto. Al momento de responder, por favor sea totalmente sincero.**

**Objetivo:** Conocer sobre la gestión del conocimiento en la universidad ICESI. Conocer la gestión de conocimiento de un puesto del trabajador de piso.

*Trabajador de planta física, servicios generales y compras*

### **Entrevista con trabajador de piso.**

¿Cómo se llama?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

**Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación del conocimiento en tu puesto de trabajo?

Desde acá comienzan las entrevistas a los trabajadores de piso.

### **Entrevista a secretaria del departamento de matemáticas**

¿Cómo se llama?

Alexandra Blanco Quiñonez

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Secretaria asistente del departamento de matemáticas y estadística. 12 años.

### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

Creo que nada. Sí tenía conocimientos de la parte secretarial que estoy ejerciendo. Pero en sí no sé qué es gestión del conocimiento.

### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

A través de la práctica lo he adquirido porque es un departamento bastante movido, entonces la práctica he adquirido muchas habilidades, sobre todo en sistemas, en manejo de plataformas, en manejo de cliente, manejo de los profesores, etc.

### **Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Hay que estar muy organizado, mantener todo al día, mantener digitalizado muchos documentos, dejar copia de todos los registros que hagas con contabilidad y gestión humana. Básicamente eso.

### **Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

La retroalimentación es como mutua (creo que se refiere a individual), no tengo compañeros ni nada que aporten al cargo. Más que todo, la retroalimentación vendría a hacer con el jefe del departamento, lo recibo es cuando más que todo encontramos falencias entonces nos ponemos a buscar soluciones. Y de esta manera hacemos retroalimentación.

### **Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación del conocimiento en tu puesto de trabajo?

Pues yo creo que uno aprende mucho es con la práctica. Entonces pienso que adquirirlo y todo es meterse de lleno aquí, ya cuando tú te sientas aquí, interactúas con diferentes circunstancias del día y del semestre, con las personas, es que vas adquiriendo muchísimo conocimiento. Tengo también conocimiento teórico, pero para mí ha sido más productivo el de la práctica.

### **Entrevista con secretaria del área de diseño**

¿Cómo se llama?

Carolina Sánchez

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Secretaria. 5 meses en Icesi

### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No sabía nada de gestión del conocimiento.

### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

A través de la práctica, preguntando, averiguando. Leyendo manuales.

### **Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Capacitación. Crear un entrenamiento integral a la persona que va a quedar.

¿Algo particular?

Aplicándolo a este puesto, a cada labor que tiene que hacer la secretaria.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

No.

**Última pregunta**

¿A quién recomendaría para generar una gestión del conocimiento adecuado en su trabajo?

A una amiga, que trabaja aquí.

¿Por qué lo haría?

Por su forma de ser, por su entrega, por su disposición

**Entrevista con secretaria del departamento de gestión organizacional**

¿Cómo se llama?

Claudia Caicedo

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Secretaria del departamento de gestión organizacional. 3 años.

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

La verdad, no sabía mucho del tema.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Yo pienso que el conocimiento se da en el día a día de tus labores. En la práctica, obviamente, es como tú adquieres los conocimientos porque si no lo haces no vas a aprender ni adquirir los conocimientos de cómo se hace cada cosa.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Las recomendaciones que yo haría en mi caso y cargo particular sería tener muy claro las prioridades de todas las funciones, qué es lo que realmente se debe priorizar, la organización y la planeación. Yo creo que esas son las tres cosas más importantes en este puesto porque así mismo tú puedes hacer un poquito mejor tu trabajo y poco menos estresante cuando aprendes a priorizar y organizar.

¿Algo particular?

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

La retroalimentación que yo recibo de mi jefe, nosotros igual nos evalúan, una vez más o menos al año, nos hacen una evaluación de cargo y ahí se debate entre el jefe y nosotras, las encargadas del puesto. También, entre los compañeros pues soy una de las que me preocupo mucho por averiguar y preguntar con mis compañeros cómo estoy haciendo determinada labor, a veces uno cree que lo está haciendo bien y resulta que no; entonces esto es muy importante porque eso solo ve la gente que te rodea y tus compañeros.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación del conocimiento en tu puesto de trabajo?

Yo creo que todo va ligado a la pregunta que me hiciste ahora de cómo puedo yo crear conocimiento en mi cargo actual. (Lo pausan)

Yo creo que cuando se trabaja en equipo siempre hay como esa tendencia a apoyarnos los unos a los otros. Yo soy una persona que cuando aprendo un proceso o me doy cuenta o me entero de algún procedimiento me gusta mucho compartirlo con mis compañeras y, de hecho, si encuentro una forma, o una mejor forma, o una forma más

fácil de hacerlo, brindo esa capacitación o ese acompañamiento. Cuando a mí me ha dado buenos resultados, me tomo la tarea o la labor de comunicarlo a mis compañeras y de instruir las frente algún procedimiento que yo esté haciendo, para facilitar o para que sepan que, simplemente, hay un cambio de proceso, cómo se debe hacer. Entonces yo hago ese acompañamiento desde el inicio, si me toca que ir al puesto de la compañera a explicarlo, lo hago. Así lo facilito.

### **Entrevista con patinador interno**

¿Cómo se llama?

Julián Sánchez Mosquera.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Patinador interno. Casi 18 años.

### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

Pues en realidad estaba, como se dice, en las nubes. No sabía nada del puesto. Y llegó un momento en que me dieron una inducción como se llaman, hoy en día, en las empresas serias, serias como la Icesi, a la gloria de Dios; una empresa muy seria. Y me dieron una inducción de lo que debía de hacer en el momento de aceptar mi puesto y hasta ahora, gracias a Dios, vamos bien.

### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Creo que uno crea conocimiento de acuerdo a la inducción que a uno le den como lo requerido por la empresa de acuerdo al puesto, de acuerdo a las funciones que desea o requiere la empresa, bien realizadas.

### **Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

No olvidar el principio, la buena inducción que me han dado sobre mi cargo y así mismo llevar todo muy exactamente.

¿Algo particular?

#### **Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

En este momento la Icesi le está haciendo, no solamente con mi cargo sino sobre todo el personal, una retroalimentación que nos revisa si estamos haciendo bien las cosas, qué nos falta, qué nos sobra. Entonces yo pienso que eso es algo para uno mejorar cada vez en su puesto, en sus labores diarias.

#### **Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación del conocimiento en tu puesto de trabajo?

De pronto conociendo más de otras universidades el modo de trabajar para perfeccionar más lo mío, de lo que me toca hacer a diario en la universidad.

#### **Entrevista con Secretaria del departamento de estudios contables y financieros**

¿Cómo se llama?

María Consuelo Cardona.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Secretaria del departamento de estudios contables y financieros. 24 años.

#### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

La verdad no estaba informada sobre el tema.

#### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Para mí conocimiento es manejar todas las situaciones y todos los procesos del departamento.

Pues yo pienso que cumpliendo todos los procedimientos y todos los procesos que requiere una función.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Que las personas sigan los procedimientos tal como se los dejo escritos. Y que cuando vengan a mirar cómo uno hace las funciones que las hagan de las mismas formas y que lo hagan con gusto, que es lo más importante.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

A través de los profes, que dicen que les gusta trabajar en este departamento. También hablando con las compañeras acerca de alguna situación que se presenta. Entonces uno sabe si hace menos de la cuenta, o menos de la cuenta o si lo está haciendo bien.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación del conocimiento en tu puesto de trabajo?

Dejando un manual de procedimientos.

Yo pienso que es lo más importante que, para uno que llega nuevo a un puesto, tener un manual de procedimientos, para mí es vital.

**Entrevista con Secretaria de la decanatura de la facultad de ciencias administrativas y económicas**

¿Cómo se llama?

Patricia Cortés

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Secretaria de la decanatura de la facultad de ciencias administrativas y económicas. 25 años.

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No pues yo entré a trabajar muy joven, entonces no tenía conocimiento.

No pues cuando yo llegué aquí, la universidad era muy pequeña, a mí nadie me entregó el cargo. Simplemente.... En ese tiempo una secretaria manejaba muchas, muchas cosas. Empezaron a crear los programas, las especializaciones. No teníamos computadores. En el camino íbamos aprendiendo las cosas, cómo funcionaban, cómo hacíamos para el inicio de un programa, que había qué hacer. En el camino todo se iba aprendiendo. En esa época no teníamos en esa época quién nos explicará los cargos.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

NO ENTIENDO

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Ser ordenado, saber tener prioridad para las cosas, prioridad para las tareas. Manejar una buena información sobre el puesto, sobre las funciones que tiene.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

No tienen retroalimentación aquí.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación del conocimiento en tu puesto de trabajo?

Tener buenas herramientas...

Haciendo un buen apta de las funciones que uno tiene e irle explicando paso a paso.

**Entrevista con Secretaria del departamento de economía**

¿Cómo se llama?

Silvia Fajardo.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Secretaria del departamento de economía. 2 años y 7 meses.

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Pues aprendiendo de todo, de todos los profes. De ellos he adquirido conocimiento. De los profesores y de las compañeras de trabajo.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Que la persona que se quede en el cargo sea una persona activa, una persona que puede cumplir con las exigencias del mismo.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

Por medio de capacitaciones, a nosotros nos capacitan. Nos dan varias capacitaciones de acuerdo a las funciones que nosotras desempeñamos.

¿Cada cuánto hacen esas capacitaciones?

Dependiendo, porque es para todas las secretarias y programas.

Cada semestre, por ejemplo, es por fases, fase uno en un semestre y fase dos en el otro.

Por lo general, cada semestre.

### **Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación del conocimiento en tu puesto de trabajo?

Aportando ideas, haciendo que el departamento crezca.

### **Entrevista con Asistente de admisiones y registros**

¿Cómo se llama?

Zoraida Escobar

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Asistente de admisiones y registros. Tres meses.

### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

Para mí la gestión del conocimiento es el proceso que uno hace mediante el cual hay un empalme de la información del puesto que uno va a ocupar, ya sea este u otro.

### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Mediante una retroalimentación de mi jefe y mis compañeros, que es mi equipo de trabajo. E igualmente, uno todo los días adquiere la experiencia y como esa capacidad de conocimiento con las personas que van entrando. No todos los días son iguales y la información no siempre es la misma. ¿A qué me refiero?, que hay casos particulares y uno debe de saber manejar la información pertinente para todo caso.

### **Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

La idea siempre es mantener una comunicación efectiva y asertiva. Porque no hay cabida a dudas, porque estamos dándoles información a las personas que están interesadas para entrar a los programas de la universidad y la idea es dar una

información veraz. Entonces siempre mantener la retroalimentación, todo al día, la capacidad de poder guiar a las personas en la información que ellos solicitan.

#### **Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

Verbal, con mis jefes. Con explicaciones prácticas en el sistema. También por escritos, que lea que mire la página, que conozca todo lo que nos mueve aquí en la universidad. Porque esa información que está en la página es la que nosotros damos.

#### **Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación del conocimiento en tu puesto de trabajo?

Buscando, sí alguien entrara, la capacidad para darme a entender. Darle ese conocimiento que uno ha adquirido, igual que le han dado a uno los jefes y los compañeros del equipo. Y poder darle esa capacitación para que la persona se sienta en un ambiente tranquilo y de aprendizaje.

#### **Entrevista con secretaria de planta física**

¿Cómo se llama?

Camila Parra

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

5 años, secretaria de planta física y servicios generales.

#### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No sabe nada de gestión del conocimiento.

#### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Por medio de la experiencia, por medio de reuniones donde se hacen retroalimentaciones de los procesos nuevos a llevar.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Estudiar más a fondo lo que tiene que ver con el departamento, planeación, proyectos, capacitarse, estudiar. Eso prácticamente.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

Por medio de reuniones con todo el departamento, con todo el personal. O directamente con mis jefes.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

Es algo muy sencillo, por ejemplo en cierto proceso que alguna compañera no está enterada, le explico todo el proceso, me siento en su puesto. Incluso, cuando tengo que entregar mis funciones las entrego por escrito, bien detalladas, paso a paso.

**Entrevista con Secretaria de sección de unidad y control**

¿Cómo se llama?

Giselle Morales

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

8 años, área administrativa. Secretaria de sección de unidad y control

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No, no sé.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Con los procesos que se realizan o se reestructuran cada vez que hay mejoras. Entonces ya es el manejo.

¿Y esas reestructuraciones qué?

Se realizan en la dependencia en la cual yo estoy.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Organización, conocimientos básicos de software, como Office, cosas así. Con la experiencia, se adquiere además, el manejo, el conocimiento de las cosas que se van dando en los cambios que se van efectuando en los procesos.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

A nivel de reuniones de trabajo, con grupos primarios o reuniones de trabajo en general.

¿La universidad organiza esas reuniones o ustedes las organizan?

Se realizan reuniones como dependencia, de planta física y a su vez tiene una rama por secciones, nuestra sección realizamos reuniones de trabajo o de grupos primarios.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

Podría hacerse una aplicación, o un vídeo, algo multimedial. Dejarlo grabado para otras personas que pasen en el puesto. Entonces, ahí queda como ya establecido los procesos básicos y si hay mejoras en el transcurso. Pero dejar plasmado allí lo que se hace en sí. Digamos que aquí hay programas que graban los procesos.

**Entrevista con asistente de la decanatura de la Facultad de Ciencias de la Salud**

¿Cómo se llama?

Martha Liliana Vidal

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Entré inicialmente a hacer un reemplazo de seis meses y me retiré, ya se terminó el reemplazo, que era por una licencia de maternidad. Y volví, ya hace más de dos meses.

Cargo: asistente de la decanatura de la Facultad de Ciencias de la Salud.

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Con el día a día, con las tareas. Y ahora que estoy nueva con los procesos que no conocía. Así poco a poco uno va adquiriendo conocimiento y habilidades.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Cuando hay procesos y uno sabe que de pronto hay maneras para mejorarlos, uno propone, ya directamente con mi jefa, hablando. Y ya se mira con ella si es viable o no. Igual la que está a cargo del proceso soy yo, entonces se mira cómo aplicar la mejora quede pronto uno encuentra.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

Es una retroalimentación muy sana, si de pronto hay algo que estoy haciendo mal mis compañeros o mi jefe me lo hacen saber. Nada pues del otro mundo.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

Yo creo que con las mismas propuestas de mejora, estar actualizado en cuanto a los temas que uno maneja, creería yo.

## **Entrevista con Secretaria del departamento de Ciencias Físicas**

¿Cómo se llama?

Karol Echeverry

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

9 años y medio. Secretaria del departamento de Ciencias Físicas

### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No.

### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Yo lo combino, porque yo estudio administración de empresas en la noche, entonces muchas cosas de la carrera me han servido, para organizar cosas aquí en el departamento, procesos pequeñitos.

¿Cómo lo definirías en una sola palabra?

Pues yo lo combino con lo de estudio, porque a nivel personal estoy estudiando administración de empresas. Y la empresa (ICESI) también nos han dado capacitaciones, como de servicio al cliente, incluso hace muchos años, incluso estaba recién ingresada a la universidad nos dieron cursos de ortografía. El curso duró casi dos meses, y pues son cositas que aportan al puesto como tal.

### **Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

El cargo, es muy sencillo, es muy básico. Porque es un departamento muy pequeño, entonces casi que los procesos ya están o las actividades ya están, además porque muchas cosas están estandarizadas por la empresa, entonces ya sería muy mínimo si hay que hacer algún cambio. Ya los cambios a los que estamos sujetos es a políticas que

se implementen en la universidad como tal. Pero directamente en el cargo, no hay modificaciones, no hay cambios, o sugerencias para este momento.

#### **Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

Con mi jefe, cuando él tiene alguna novedad él me comenta, cuando tiene reuniones y se habla algo importante o algo que se vaya a hacer el generalmente me comenta proyectos nuevos o algo que se esté adelantando. A veces también nos llaman a reuniones de la decanatura para darnos información, si hay algún cambio sustancial en cuanto a manejo o alguna directriz que ya sea directamente de la decanatura para todos los departamentos.

#### **Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

No sé si cabe, cuando yo salí a licencia de maternidad, yo dejé un manual de todo lo que se hace en el puesto. De cierta manera, pienso yo, si yo llego a faltar o si otra persona llega al puesto, pues el manual les serviría mucho de guía para el manejo como tal.

#### **Entrevista con Auxiliar de servicios de seguridad**

¿Cómo se llama?

Edier Mera

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

4 años y medio. Auxiliar de servicios de seguridad.

#### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

Me suena, pero no en el fondo.

#### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Con el día a día, con la cotidianidad, con todo lo que pasa día a día. Eso le ayuda a uno porque día a día hay nuevos estudiantes, día a día hay nuevas carreras, nuevos proyectos. Eso le ayuda a uno a ser mejor.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Ser auxiliar de servicios es como ser un coordinador de seguridad, entonces uno en el edificio tiene que (estar pendiente), la luz, el agua, el aire, el aseador, la seguridad externa, Atlas.

Que recomendaciones: mejorar las instalaciones, darle más prioridad a la seguridad como tal.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

**Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

Colocar en las pantallas información y recomendaciones de seguridad, para que pongan cuidado con sus artículos personales....

**Entrevista con conserje**

¿Cómo se llama?

Francia Helena Reyes

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

7 años, conserje

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Lo que yo hago es atender a mi gente, los atiengo bien. Estar en los eventos, ser puntuales en los eventos y qué más, no sé.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Siguieran lo mismo, no, cómo yo atiengo a la gente, más que todo como uno lo hacía, para la otra persona que llega, básicamente eso haría.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

Si, recibo varias, una vez nos reunimos para realizar una capacitación.

¿Qué hacen en las capacitaciones?

Sobre manipulación de alimentos y sobre la atención al público, cómo saber expresarse a esas personas.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

Pues sí, tener más capacitaciones y enseñarle a mis compañeras, sobre el manejo del horario y de lo que hacemos.

**Entrevista con secretaria de la dirección del mercado**

¿Cómo se llama?

Paola Franco

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

4 años, secretaria de la dirección del mercado.

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Yo estudio acá en la universidad, y pues muchas cosas de lo que aprendo acá en la universidad y muchas cosas de las que aprendí de otras empresas, pues por lo general las aplico al cargo que tienes.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Primordial que la persona tenga, una inducción general del puesto y adicional, es más como características de las personas, como tranquilidad, mucho orden y flexibilidad. Porque no es lo mismo todos los días, no sé responder tu pregunta

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

Básicamente en esta oficina tú tienes unas pautas de cómo hacer tu trabajo, sobre que es necesario hacer esto u organizar esto. En mi cargo no se hace retroalimentación

**Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

Pues a mí me parece mucho más fácil, más que leer es la práctica, es decir si algo inicialmente es difícil, si alguien te explica lo que tienes que hacer, en esto y en eso, me parece mucho más fácil, que leer texto, me parece mejor la práctica, que pasarse la teoría y pasar directamente a la práctica.

**Entrevista con conserje**

¿Cómo se llama?

María del Carmen Vera

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

6 años, conserje

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Pues lo que uno hace yendo a los eventos y hacer la consejería bien. Atender bien al cliente.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Hacer un buen desempeño a través de lo que uno hace, tanto que se hace acá, como lo que se hace en los eventos. Siendo puntual yendo a los eventos.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

No te entiendo. A no sí nos hacen, en la capacitación.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitarías la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

Dando una buena inducción a la otra persona

**Entrevista con secretaria de maestrías**

¿Cómo se llama?

Carolina Murillo

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

7 años, secretaria de maestrías

**Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No.

**Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

No entiendo.

**Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Nunca digo no sé, trato de averiguar que las cosas que me pida sean más o estén dentro de mi proceso, pero siempre trato de buscarlo a los estudiantes una solución o una guía, evito decirle un no sé, y evito que se vayan. Siempre busco entre mis compañera quien sabe y como le puedo ayudar.

**Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

No sé.

**Última pregunta**

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

No sé.

## **Entrevista con asistente de centro de desarrollo profesional**

¿Cómo se llama?

Angélica

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

4 años, asistente de centro de desarrollo profesional.

### **Fase uno de la gestión del conocimiento, el nuevo trabajador de piso sabe algo sobre la gestión del conocimiento al iniciar su cargo.**

¿Qué sabe sobre la gestión de conocimiento?

No sé exactamente con la definición. Lo entendería por todo lo que tenemos que hacer, a través de nosotros para ampliar el conocimiento no solamente del personal, sino hacia otros, supongo.

### **Fase dos de la gestión del conocimiento, mientras el trabajador de piso está en su cargo de trabajo.**

¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?

Inicialmente, era un cargo muy sencillo y a medida que fue aumentando el tamaño de la universidad, fue aumentando la parte administrativa y la parte académica y como yo puedo aportarles a ellos algo.

### **Fase tres de la gestión del conocimiento, después que el trabajador de piso deja de trabajar en su cargo.**

¿Qué recomendaciones haría a través de su conocimiento para mantener su cargo actual en un excelente estado?

Tener un poco más de planeación, hacer más seguimiento en esa parte y los cronogramas de acuerdo a los planes estratégicos que tiene la universidad.

### **Fase cuatro retroalimentación.**

¿Cómo es la retroalimentación que recibe de su puesto de trabajo?

Si, nosotros tenemos procesos de autoevaluaciones, de desempeño, ósea se hace una planeación durante todo el año y se hace una reunión periódica con el jefe, luego de hacer una autoevaluación se habla con el jefe, para saber que se tiene que mejorar.

### Última pregunta

¿Cómo facilitaría la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?

Yo pienso que hacer más capacitaciones e incentivar mucho más a los trabajadores.

### **Anexo 16 resumen de las respuestas 1 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.**

Pregunta 1: ¿Sabe algo de gestión del conocimiento en su cargo?	
secretaria del departamento de matemáticas	No
secretaria del área de diseño	No
secretaria del departamento de gestión organizacional	No
patinador interno	No
Secretaria del departamento de estudios contables y financieros	No
Secretaria de la decanatura de la facultad de ciencias administrativas y económicas	No
Secretaria del departamento de economía	No
Asistente de admisiones y registros	Si
secretaria de planta física	No
Secretaria de sección de unidad y control	No
asistente de la decanatura de la Facultad	No
Secretaria del departamento de Ciencias Físicas	No
Auxiliar de servicios de seguridad	No
conserje	No
secretaria de la dirección del mercado	No
conserje	No
secretaria de maestrías	No
asistente de centro de desarrollo profesional	No

**Anexo 17 resumen de las respuestas 2 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.**

Pregunta 2: ¿Cómo crea conocimiento en su cargo actual?			
secretaria del departamento de matemáticas	Realizar la tarea		
secretaria del área de diseño	Practica	Experiencia	Estudios
secretaria del departamento de gestión organizacional	Realizar la tarea		
patinador interno	Experiencia		
Secretaria del departamento de estudios contables y financieros	Realizar la tarea		
Secretaria de la decanatura de la facultad de ciencias administrativas y económicas	No		
Secretaria del departamento de economía	Experiencia		
Asistente de admisiones y registros	Retroalimentación	Experiencia	
secretaria de planta física	Retroalimentación	Experiencia	
Secretaria de sección de unidad y control	Realizar la tarea		
asistente de la decanatura de la Facultad	Realizar la tarea	Procesos nuevos	
Secretaria del departamento de Ciencias Físicas	Estudios		
Auxiliar de servicios de seguridad	Experiencias		
conserje	Realizar las tareas		
secretaria de la dirección del mercado	Experiencia	Estudios	
conserje	Realizar la tarea		
secretaria de maestrías	No		
asistente de centro de desarrollo profesional	Cambios del proceso		

**Anexo 18 resumen de las respuestas 3 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.**

Pregunta 3: ¿Qué recomendaciones haría para mantener su cargo en un excelente estado?			
secretaria del departamento de matemáticas	Orden y planeación		
secretaria del área de diseño	Experiencia		
secretaria del departamento de gestión organizacional	Orden y planeación		
patinador interno	Experiencia		
Secretaria del departamento de estudios contables y financieros	Realizar la tarea		
Secretaria de la decanatura de la facultad de ciencias administrativas y económicas	Orden y planeación		
Secretaria del departamento de economía	Proactivo		
Asistente de admisiones y registros	Experiencia		
secretaria de planta física	Realizar la tarea	Estudios	
Secretaria de sección de unidad y control	Orden y planeación	Experiencia	Cambios del procesos
asistente de la decanatura de la Facultad	Cambios del proceso	Experiencia	
Secretaria del departamento de Ciencias Físicas	No		
Auxiliar de servicios de seguridad	Realizar la tarea		
conserje	Mentor		
secretaria de la dirección del mercado	Experiencia	Orden y planeación	
conserje	Realizar la tarea		
secretaria de maestrías	Proactiva	Experiencia	
asistente de centro de desarrollo profesional	Orden y planeación	Realizar la tarea	

**Anexo 19 resumen de las respuestas 4 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.**

Pregunta 4: ¿Cómo se realiza la retroalimentación en su puesto de trabajo?		
secretaria del departamento de matemáticas	Jefe	
secretaria del área de diseño	No	
secretaria del departamento de gestión organizacional	Jefe	Evaluación del cargo
patinador interno	Compañeros de trabajo	
Secretaria del departamento de estudios contables y financieros	Compañeros de trabajo	
Secretaria de la decanatura de la facultad de ciencias administrativas y económicas	No	
Secretaria del departamento de economía	Capacitación	
Asistente de admisiones y registros	Jefe	Evaluación del cargo
secretaria de planta física	Jefe	Compañeros de trabajo
Secretaria de sección de unidad y control	Jefes	Compañeros de trabajo
asistente de la decanatura de la Facultad	Jefe	Compañeros de trabajo
Secretaria del departamento de Ciencias Físicas	Jefe	
Auxiliar de servicios de seguridad	No	
conserje	Capacitación	
secretaria de la dirección del mercado	No	
conserje	No	
secretaria de maestrías	No	
asistente de centro de desarrollo profesional	Jefe	Evaluación del cargo

**Anexo 20 resumen de las respuestas 5 de la entrevistas para comprender la aplicación del gestión del conocimiento.**

Pregunta 5: ¿Cómo facilitarías la creación de conocimiento en su puesto de trabajo?		
secretaria del departamento de matemáticas	Practica	
secretaria del área de diseño	Mentor	
secretaria del departamento de gestión organizacional	Trabajo en equipo	
patinador interno	Experiencia	
Secretaria del departamento de estudios contables y financieros	Documentos	
Secretaria de la decanatura de la facultad de ciencias administrativas y económicas	Documentos	
Secretaria del departamento de economía	Cambios del proceso	
Asistente de admisiones y registros	Estudios	Usando el ambiente
secretaria de planta física	Mentor	Documentos
Secretaria de sección de unidad y control	Documentos	
asistente de la decanatura de la Facultad	Cambios del proceso	
Secretaria del departamento de Ciencias Físicas	Documentos	
Auxiliar de servicios de seguridad	Usando el ambiente	
conserje	Estudios	Mentor
secretaria de la dirección del mercado	Practica	Mentor
conserje	Experiencia	
secretaria de maestrías	No	
asistente de centro de desarrollo profesional	Estudios	