



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

“GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA OFICINA DE CATASTRO DE PÉNJAMO”.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Gonzalo Echeverría Guillen

Dirigido por:

M. en D.H. Esperanza Colmenares Zepeda

SINODALES

M. en D. H. Esperanza Colmenares Zepeda
Presidente

Dra. Patricia Luna Vilchis
Secretario

M. I. I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta
Vocal

Dra. Graciela Lara Gómez
Suplente

Dra. Minerva Candelaria Maldonado Alcudia
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

E. Colmenares
Patricia Luna
Tláloc Daniel Espinoza Huerta
Graciela Lara Gómez
Minerva Candelaria Maldonado Alcudia
Héctor Fernando Valencia Pérez
Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Marzo, 2012
México

RESUMEN

La investigación busca deducir qué acciones se implementan en la Oficina de Catastro de Pénjamo (OCP) para aprovechar los conocimientos de sus trabajadores en beneficio de lograr una mayor competitividad para la OCP; describir cómo se obtiene el conocimiento tácito del personal; además pretende identificar los mecanismos que utiliza la OCP para convertir el conocimiento tácito en explícito y finalmente conocer si el personal encargado de realizar el proceso de traslación de dominio realiza dicha actividad utilizando el conocimiento tácito. Esta investigación se desarrolló utilizando el método cualitativo, debido a que este método permite descubrir y describir las opiniones y las experiencias de las personas que fueron entrevistadas durante la etapa en la cual se realizó el trabajo de campo; la información se recolectó mediante el diseño y aplicación de entrevistas y conversaciones. El alcance del trabajo está delimitado por la obtención de datos, mismos que describen experiencias y conocimientos; no se efectúa ninguna medición numérica ni estadística. La investigación intenta dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿El personal encargado de realizar el proceso de traslación de dominio realiza dicha actividad utilizando el conocimiento tácito? ¿Cómo se explicita el conocimiento tácito del personal operativo del departamento de traslación de dominio en la oficina de Catastro Municipal? ¿El conocimiento tácito que poseen sólo algunas personas de la oficina del Catastro Municipal, limita o hace eficiente la traslación de dominio? Derivado de lo anterior el proyecto permitió conocer y concluir que en la Oficina de Catastro de Pénjamo (OCP) los empleados son poseedores de incuantificables conocimientos, los cuales les permiten dar cumplimiento a las actividades operativas que demanda la institución, sin embargo se evidencia que en la organización no existe una estrategia formal que permita aprovechar el capital intelectual y orientarlo hacia el mejoramiento de la competitividad de la OCP.

(Palabras clave: capital intelectual, conocimiento tácito y conocimiento explícito)

SUMMARY

The goals of this study were: to deduce what actions were implemented in The Pénjamo Office of Property Registration (OCP) in order to take advantage of the knowledge of its workers and increase competitiveness for the OCP; to describe how the OCP workers obtain tacit knowledge; to identify the mechanisms used by the OCP in order to convert tacit knowledge to explicit knowledge; and to discover whether or not the personnel in charge of property deed transfers performs this activity using tacit knowledge. This study was carried out using the qualitative method, since this method allows the identification and description of the opinions and experiences of the persons who were interviewed during the field study phase. The data were collected through the creation and application of interviews and conversations. The scope of this study was defined by the collection of data. The data describe experiences and knowledge; there was no numerical or statistical measurement. The objective of this study was to answer the following questions: Do personnel in charge of property deed transfers perform this activity using tacit knowledge? How can the tacit knowledge of the staff in the department of property deed transfers in the Office of Property Registration be expressed? Does the tacit knowledge possessed by only some of the personnel in the Office of Property Registration limit or maximize the efficiency of the property deed transfer procedure? Based on its findings, this project allowed for the conclusion that in The Pénjamo Office of Property Registration (OCP), the employees possess immeasurable knowledge that allows them to perform the duties assigned to them by the institution; however, it is evident that within the organization there is no formal strategy for the optimal use of intellectual capital and its application to an improvement in the OCP's competitiveness.

(Key Words: intellectual capital, tacit knowledge, explicit knowledge)

DEDICATORIAS

Con amor y cariño a mi esposa y compañera Alma, que incondicionalmente me ha brindado su apoyo para realizarme, cumpliendo un reto el cual había sido mi sueño dejando pendientes muchos momentos de convivencia.

A mis padres y hermanos, quienes fueron formadores de la persona que hasta ahora he llegado a ser.

AGRADECIMIENTOS

Especialmente y con todo mi corazón por su apoyo, orientación y buena disposición para la realización de este trabajo, a la M. en D. H. Esperanza Colmenares Zepeda y a la Dra. Patricia Luna Vilchis, excelentes seres humanos.

A la Oficina de Catastro de Pénjamo, por permitir realizar esta investigación.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	ix
Abreviaturas	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Marco metodológico	3
<i>1.1.1. Antecedentes</i>	3
1.2 Método	5
<i>1.2.1. Variables e indicadores</i>	6
<i>1.2.2. Muestra cualitativa: participantes</i>	6
<i>1.2.3. La recolección de los datos</i>	6
<i>1.2.4. Descripción del personal entrevistado</i>	7
1.3. Planteamiento del problema	8
1.4. Objetivo	8
1.5. Preguntas de Investigación	9
1.6. Hipótesis	9
1.7. Preposición	9

2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Introducción	12
2.2. ¿Qué es la Gestión del conocimiento?	16
2.3. Modelos de creación de conocimiento	19
2.3.1 <i>Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)</i>	20
2.3.2 <i>Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992)</i>	24
2.3.3 <i>Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)</i>	25
2.4. Beneficios de la gestión del conocimiento	27
2.5. Técnicas de administración del conocimiento	28
2.6. Capital Intelectual	30
2.7 Capacitación del personal	32
2.8. Nivel de preparación	33
2.9. Productividad generada con la creación del conocimiento	34
2.10. Calidad en el servicio	36
3. OFICINA DE CATASTRO MUNICIPAL DE PÉNJAMO	39
3.1. Oficina de Catastro	39
3.2. Cuál es el servicio o producto al que se dedica	40
3.3. Principales usuarios	41
3.4. Población actual que atiende	41
3.5. Principales procesos	42

3.6. Organigrama	43
4. ANALISIS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO	44
4.1. Conversión del conocimiento: etapa de socialización	45
4.2. Conversión del conocimiento: etapa de exteriorización	47
4.3. Conversión del conocimiento: etapa de combinación	51
4.4. Conversión del conocimiento: etapa de interiorización	53
CONCLUSIONES	57
REFERENCIAS	60
APÉNDICE	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Embudo del conocimiento	18
2	Transferencia del conocimiento	19
3	Espiral de creación de conocimiento organizativo Nonaka y Takeuchi (1995)	23
4	Proceso de conversión del conocimiento Nonaka y Takeuchi	23
5	Crecimiento de conocimiento en la empresa	25
6	Modelo de categorías de conocimiento y procesos de transformación: Tipos de transferencia y transformación	26
7	Mapa de procesos de la Oficina de Catastro	42
8	Organigrama de la Oficina de Catastro	43
9	Gestión de la Información, Ochoa y Sotillos(2004)	53
10	El conocimiento esta en las personas. Ochoa y Sotillos (2004)	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Variables e indicadores	6
2	Personal entrevistado	7

ABREVIATURAS

Abreviatura	Descripción
TD	Traslación de dominio
OCP	Oficina de Catastro Pénjamo
GRH	Gestión de Recursos Humanos

1. INTRODUCCIÓN

En la última década ha ido apareciendo y consolidándose con fuerza una nueva disciplina focalizada sobre el ámbito de las organizaciones: la Gestión del Conocimiento. Esta disciplina se encarga de diseñar sistemas y estrategias para aprovechar de forma sistemática el conocimiento involucrado en una organización. La aplicación de la Gestión del Conocimiento al contexto de las empresas ha supuesto una importante fuente de ventajas competitivas que puede garantizar el correcto funcionamiento y la supervivencia de las mismas en el actual escenario económico caracterizado por la dura competencia y globalización de mercados. (Davenport y Prusack, 1998)

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos (RH). Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente, ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado, son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Debido a que los RH son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, su gestión eficaz es responsabilidad de todos los directores de todas las áreas funcionales: contabilidad, administración, marketing, ventas y principalmente recursos humanos.

Actualmente la Gestión de Recursos Humanos (GRH) se enfrenta a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constante cambio y transformación, esto está en función de las condiciones del entorno y de las características actuales del mercado, estas exigencias han sido abordadas por (García J. y Casanueva R., 1999).

Según los documentos consultados, existen dos formas de abordar la gestión del conocimiento en los diferentes modelos porque unos se fundamentan en la medición del capital intelectual y otros en la gestión del conocimiento propiamente dicha.

Esto hace necesario abordar la gestión del conocimiento y el capital intelectual, porque ambos conceptos se definen ambiguamente en la literatura y resulta difícil reconocer sus diferencias.

Para Sánchez (2005):

“[...] el capital intelectual es la suma del capital humano, estructural y relacional. Son todos aquellos elementos y fuerzas, no tangibles, incluidos los conocimientos tácitos y explícitos (marcas, patentes, software, etc.), que dentro de un marco estratégico específico, conducen a la creación de valor de los activos físicos, tangibles, e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones. Es el capital que reside en la cabeza de las personas. Trata de convertir el conocimiento explícito de la organización en beneficios monetarios medibles.

Los recursos de una organización pueden clasificarse en tangibles o intangibles. Los activos intangibles son aquellos que poseen valor sin ser material ni físico y se localizan en los seres humanos o se obtienen a partir de los procesos, sistemas y cultura de la organización.

El capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de una empresa, a saber [...]” (pág. 2).

La presente investigación se estructuró en cinco capítulos, el primero lo forma la introducción, en donde se describe la importancia que la gestión del conocimiento reviste en la actualidad; también se explica el marco metodológico: método de investigación, justificación, planteamiento del problema y objetivos.

El capítulo dos está compuesto por el marco teórico; sección en la cual se citan diversos autores y sus teorías acerca del impacto que ha tenido la Gestión del Conocimiento en la llamada nueva economía y como el conocimiento se ha convertido

en piedra angular para lograr el desarrollo y la competitividad de los países en un mundo globalizado; conceptos sobre los cuales se sostiene y fundamenta el presente trabajo.

En el capítulo tres se describe a la organización motivo de investigación, se explica cuál es su ámbito de acción, los objetivos que persigue, además se menciona su estructura organizacional así como cada uno de los puestos que la integran. Se hace notar la importancia que la institución representa para la gestión pública municipal.

Capítulo cuatro, es ahí donde se citan los resultados obtenidos al realizar la investigación de campo, se explicitan los comentarios y opiniones de las personas entrevistadas así como las observaciones realizadas durante el desarrollo del presente trabajo; los resultados son analizados teniendo como referencia el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).

En el capítulo cinco se citan las conclusiones que se obtuvieron al analizar la información obtenida mediante la aplicación de las entrevistas al personal de la Oficina de Catastro de Pénjamo, ahí se da cuenta de cuál es la situación que guarda dicha institución en cuanto a la gestión del conocimiento se refiere.

1.1. Marco metodológico

1.1.1. Antecedentes

Las oficinas de catastro son el medio mediante el cual las administraciones públicas y de gobierno captan impuestos y ofrecen servicios a la población; en la Oficina de Catastro de Pénjamo se realiza el inventario y la valuación, precisa y detallada de los bienes inmuebles públicos y privados ubicados en el municipio.

La OCP tiene por objeto la determinación de las características cualitativas y cuantitativas de los predios y construcciones ubicados dentro del municipio, datos que son almacenados en registros y bases de datos que permiten administrar la información a

fin de generar estadísticas sólidas que permitan conocer: la valuación catastral, las utilidades públicas y fiscales, así como servir de insumo para describir los estatus socioeconómicos y urbanísticos de la cabecera municipal. Al interior de la OCP se gestan procesos administrativos mediante los cuales es posible atender y solventar las actividades catastrales, (la figura 7 muestra interacción de dichos procesos); en las cuales es indispensable el aprendizaje y el conocimiento de los empleados de la OCP para ejecutar los procedimientos administrativos; no menos importantes son las buenas prácticas de los colaboradores, las cuales son resultado de las experiencias laborales; la OCP dispone un activo valioso: el capital intelectual de sus empleados.

El capital intelectual se ha identificado como el conjunto de activos intangibles que la empresa posee, es el conocimiento que la empresa tiene en sus distintos ámbitos: las personas, inteligencia humana, la organización de la empresa, las patentes, el reconocimiento del mercado a través de los servicios o productos que oferta así como de la satisfacción de sus clientes.

Por otra parte y reconociendo que un intangible invaluable para la OCP es el conocimiento de sus empleados, vale la pena aclarar que la gestión de conocimiento es estudiada en varios trabajos de investigación. Pelufo y Catalán (2002), mencionan que los síntomas iniciales de la llamada Nueva Economía aparecen en la década de los sesenta, con la aparición de los primeros computadores, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales y definen que:

“[...] Las Economías basadas en el Conocimiento y el Aprendizaje se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo, laboratorios, centros de investigación, las aulas, etc. [...])” (p. 8).

En su trabajo de investigación Pérez y Dressler (2006) mencionan:

“[...] las organizaciones sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado del conocimiento. Uso adecuado que requiere de una correcta gestión. En este sentido, la gestión del conocimiento es considerada el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización, la gestión del conocimiento incluye no solo los procesos de creación, adquisición y transferencia del conocimiento, sino también que ese nuevo conocimiento se refleje en el comportamiento de la organización [...]” (p. 39).

Por su parte Martínez y Carrillo (2003), dicen que la gestión del conocimiento necesita del reconocimiento de aquellas prácticas de valor que son conocimientos que se evidencian en el desempeño organizacional y que aportan un valor distinguible al Sistema de Capitales de la organización.

Se citan las referencias teóricas anteriores ya que son parte fundamental para la observación del proceso de gestión de conocimiento en la OCP.

1.2. Método

Esta investigación se desarrolló utilizando el método cualitativo, porque este método permite descubrir y describir opiniones y experiencias de las personas entrevistadas; información obtenida mediante la aplicación de entrevistas y conversaciones. El alcance está delimitado por la obtención de datos, mismos que describen conocimientos, y de los cuales no se efectúa medición numérica y estadística.

Hernández Sampieri (2003) refiere:

“[...] la investigación cualitativa se fundamenta más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. Es decir procede caso por caso, dato por dato hasta llegar a una perspectiva más general [...]” (pág. 8).

1.2.1. Variables e indicadores

Tabla 1

Variables e indicadores

Variables:
<ul style="list-style-type: none"> → Vi: Administración del conocimiento del personal operativo del departamento <ul style="list-style-type: none"> ○ de traslación de dominio → Vd: Productividad del departamento.
Indicadores de la variable dependiente:
→ Calidad en el servicio (tiempo, atención, prácticas de valor)
Indicadores de las variables independiente:
<ul style="list-style-type: none"> → Conocimiento → Capacitación de Personal → Antigüedad → Capacidad (nivel de preparación) → Habilidades (implementación de estrategias) → Experiencia
Fuente: Creación propia.

1.2.2. Muestra cualitativa

Como muestra para la presente investigación se eligió al personal directivo y al personal operativo del departamento de traslación de dominio en la oficina de Catastro Municipal, el cual se describe en la tabla 2.

Hernández Sampieri (2003) dice, “*en el método cualitativo, la muestra es un grupo de personas, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia*”.

1.2.3. La recolección de los datos

Los datos se recolectaron mediante la realización de entrevistas de tipo estructurado, las cuales se aplicaron mediante el uso de una guía de preguntas para el personal directivo (apéndice A) y otra para el personal operativo (apéndice B), de la oficina de

catastro Pénjamo. La entrevista se aplicó de forma personal con cada empleado entrevistado, la duración de las mismas fue variable.

Se determinó entrevistar al personal directivo ya que éstos son los responsables de tomar decisiones sobre el funcionamiento de la institución, por su parte el personal operativo tiene un cúmulo de conocimientos que se desprenden de la actividad laboral diaria.

1.2.4. Descripción del personal entrevistado

Las entrevistas se aplicaron al personal directivo y operativo del departamento de traslación de dominio en la oficina de Catastro Municipal, en la tabla 2 se lista personal entrevistado:

Tabla 2

Personal entrevistado

Nombre	Profesión	Puesto	Antigüedad
Aurora Gómez Ramírez	L.A.E. egresada de la UNIVA plantel la piedad	Administradora de la Oficina de Catastro Pénjamo	Antigüedad en el Municipio 8 años, 3 años se desempeño como Delegada Municipal, otros 3 Años mas como Sindico Municipal, actualmente lleva 2 Años desempeñando el puesto de Administradora de Catastro.
Rogelio Hernández Valdivia	Ing. Arq.	Valuador Catastral	13 Años
Pablo Cesar		Encargado de Área	16 Años
Luis Bernardino Islas Gallegos		Ayudante de Encargado	5 Meses
Jaira Priscila Olivares Fuentes		Encargada de Área	12 Años
Yessica Lourdes Ramírez Torres		Cajera y Ayudante en el Área	1 Año

Fuente: creación propia.

1.3. Planteamiento del problema

La satisfacción laboral que experimentan los trabajadores de la oficina de Catastro de Pénjamo genera arraigo, lealtad y reduce la rotación del personal dentro la oficina (OCP), y ha permitido que los empleados generen antigüedad y experiencia en sus puestos de trabajo, factores que les han redituado conocimientos y dominio de las funciones que desempeñan. Sin embargo dicha especialización ha restringido la funcionalidad de la oficina de catastro, los trabajadores están abocados a ejecutar tareas específicas y desconocen las funciones de otros puestos; es evidente que en la institución existe una excesiva dependencia de ciertos trabajadores, lo cual impacta directamente en los servicios que solicitan los usuarios, provocando incumplimientos, retrasos, falta de calidad e insatisfacción de los clientes.

La organización es rehén de los conocimientos que están centralizados en unos pocos trabajadores, esta dependencia limita la competencia, disminuye la calidad de los servicios y merma la productividad de la Oficina de Catastro de Pénjamo.

Esta problemática motiva el desarrollo de la presente investigación, y despierta el interés por conocer cómo se gestionan los conocimientos: información, habilidades, experiencia, prácticas de valor y antigüedad de las personas que trabajan en la Oficina de catastro de Pénjamo.

1.4. Objetivo general

→ Conocer qué acciones se implementan en la oficina de Catastro de Pénjamo (OCP), para aprovechar los conocimientos de sus trabajadores en beneficio de lograr una mayor competitividad para la OCP.

Objetivos subsecuentes:

1. Conocer si el personal encargado de realizar el proceso de traslación de dominio realiza dicha actividad utilizando el conocimiento tácito.
2. Describir cómo se obtiene el conocimiento tácito del personal.
3. Identificar los mecanismos que utiliza la OCP para convertir el conocimiento tácito en explícito.

1.5. Preguntas de investigación

1. ¿El personal encargado de realizar el proceso de traslación de dominio realiza dicha actividad utilizando el conocimiento tácito?
2. ¿Cómo se explicita el conocimiento tácito del personal operativo del departamento de traslación de dominio en la oficina de Catastro Municipal?
3. ¿El conocimiento tácito que poseen sólo algunas personas de la oficina del Catastro Municipal, limitan o hacen eficiente la traslación de dominio?

1.6. Propositiones

1. No existen evidencias que indiquen que la organización explicita las buenas prácticas que se desarrollan.
2. No se cuenta con mecanismos que permitan explicitar en la Oficina de Catastro Municipal el conocimiento tácito.
3. El personal encargado de realizar las tareas de traslación de dominio realiza dicha actividad a través de las habilidades que posee únicamente de su experiencia laboral.

1.7. Justificación

Es la sociedad la que a través de su inteligencia construye al municipio como mecanismo para satisfacer sus necesidades y hacer posible sus propósitos; no se puede

concebir un municipio sin sociedad humana; la sociedad, es un elemento sustancial del municipio, es la parte dinámica y vital del municipio; a través de la interacción e interrelación entre gobierno-sociedad se construye el consenso y la democracia.

Así la administración pública municipal es la actividad que realiza el Gobierno Municipal, en la prestación de bienes y servicios públicos para satisfacer las necesidades; garantizando los derechos de la población que se encuentra establecida en un espacio geográfico determinado, en los términos que prevén las disposiciones jurídicas que regulan la administración pública municipal.

El municipio administra libremente su hacienda, la cual se forma con las contribuciones sobre bienes inmuebles, participaciones federales y pagos por servicios públicos otorgados a la comunidad. Se perciben las contribuciones, incluyendo tasas adicionales sobre la propiedad inmobiliaria, de su fraccionamiento, división, consolidación, traslación de dominio y mejora, así como las que tengan como base el cambio del valor de los inmuebles.

Siendo la Tesorería Municipal, el órgano administrativo encargado de la recaudación de los ingresos que correspondan a su ámbito tributario, los cuales son decretados por la Legislatura del Estado; compete el manejo y resguardo de todos los fondos y valores a su cargo, cuya aplicación será para atender las necesidades municipales con apego al presupuesto de egresos aprobados por el ayuntamiento para el ejercicio fiscal anual de que se trate; por lo tanto, debe programar y coordinar las actividades relacionadas con la recaudación, la contabilidad y los gastos municipales.

Para la mayoría de las empresas alcanzar el éxito y la competitividad es un objetivo importante, éxito que consiste en cumplir con las expectativas de cada uno de los grupos que están detrás de cada empresa: accionistas, empleados, trabajadores,

medio ambiente, gobierno, entre otros; todos desean que las organizaciones cumplan el fin último para el que fueron creadas.

Así la presente investigación contribuirá en reconocer al conocimiento tácito como factor de crecimiento y progreso.

El trabajo permitirá hacer del conocimiento de los directivos de empresa la importancia clave de:

- Educar a las personas con en la idea de “aprender a aprender.
- Desarrollar procesos de apropiación social del conocimiento.
- Entender que el conocimiento se convierta en un bien común disponible para todos los empleados.
- Generar procesos dinámicos de aprendizaje
- Buscar crear competencias en las personas que les permitan actuar de manera exitosa.
- Gestionar estrategias del conocimiento, con el objetivo de orientar los esfuerzos para capturar y generar conocimiento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

¿Por qué ahora, la gestión del conocimiento?", Canals (2003), concibe que toda la vida ha habido conocimiento. Los filósofos han tratado de estos conceptos desde el inicio de la filosofía en Grecia, pero ahora empezamos a hablar de la gestión del conocimiento por diversas razones fundamentales: la primera es que con la bien denominada o mal denominada nueva economía, economía del conocimiento o economía de la información, el conocimiento y la información son progresivamente más importantes, como recurso y también como producto. Ello hace que las empresas estén cada vez más preocupadas por cómo utilizan estos recursos, y también por lo que sucede cuando hay gente que abandona la organización, por ejemplo como resultado de programas de reingeniería o de reducción de personal. Es entonces cuando, de repente, las empresas se dan cuenta de que personas que ellos creían que eran prescindibles en realidad tienen un conocimiento que es vital para la organización. La preocupación por este aspecto hace que se plantee la necesidad de que todo el capital en forma de conocimiento que posee la organización se quede dentro de dicha organización. Por otra parte, todo el proceso de globalización ha hecho que muchas grandes empresas vean la necesidad de que el conocimiento que poseen en una parte del mundo sea aplicable fácilmente en otras partes del mundo donde también tienen intereses. Por lo tanto, esto hace que este conocimiento que hasta ahora a escala local es posible que lo tuviera una sola persona y que así ya funcionase, deba ponerse en manos de la organización y que este proceso se tenga que gestionar de algún modo. Otro elemento fundamental que ha tenido una importancia vital es el hecho de que las

nuevas tecnologías han aportado toda una serie de herramientas y metodologías que permiten hacer muchas cosas relacionadas con el conocimiento que antes no podían llevarse a cabo. En cierta medida, la tecnología ha dado la clave para realizar toda una serie de procesos que ahora pueden automatizarse o estructurarse y que, por lo tanto, permiten gestionar algo más eso que denominamos conocimiento.

La gestión de conocimiento es estudiada en varios trabajos de investigación. Pelufo y Catalán (2002), mencionan que los síntomas iniciales de la llamada Nueva Economía aparecen en la década de los sesenta, con la aparición de los primeros computadores, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales y definen que:

“[...] Las Economías basadas en el Conocimiento y el Aprendizaje se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo, laboratorios, centros de investigación, las aulas, etc. [...])” (p. 8).

En su trabajo de investigación Pérez y Dressler (2006) mencionan:

“[...] las organizaciones sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado del conocimiento. Uso adecuado que requiere de una correcta gestión. En este sentido, la gestión del conocimiento es considerada el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor a la organización, la gestión del conocimiento incluye no solo los procesos de creación, adquisición y transferencia del conocimiento, sino también que ese nuevo conocimiento se refleje en el comportamiento de la organización [...])” (p. 39).

Por su parte Martínez y Carrillo (2003), dicen que la gestión del conocimiento necesita del reconocimiento de aquellas prácticas de valor que son conocimientos que se evidencian en el desempeño organizacional y que aportan un valor distinguible al Sistema de Capitales de la organización.

Aunque la expresión “gestión del conocimiento” implica una transferencia formalizada de conocimientos, uno de sus elementos esenciales consiste, en desarrollar estrategias para promover, precisamente, los intercambios espontáneos.

Más allá de la concepción general que se adopte sobre la gestión del conocimiento, pueden reconocerse en general una serie de propósitos u objetivos a cumplir por parte de este tipo de gestión, a saber (Zeballos, 2005).

Según Ochoa y Sotillos (2004), las empresas deben ser capaces de garantizar su rentabilidad en el presente y su competitividad en el futuro, y para ello han de construir esa capacidad de avanzar en su saber hacer, de adaptarse a los cambios, de evolucionar con los tiempos. Las compañías ya no son valoradas sólo por sus activos físicos y financieros, sino también por su capital intelectual, constituido por los activos intangibles que la empresa utiliza para generar valor. Se trata de inmateriales cuantificables y las empresas tienen que esforzarse para evaluar el crecimiento de ese valor. No siempre se pueden estimar en cifras, pero es posible hallar indicadores que nos permitan conocer la tendencia evolutiva, su progreso o su deterioro.

Por su parte Barceló y Baglietto (2001), opinan que el conocimiento ha estado presente en todas las economías, en la década de los noventa presenta un auge significativo y de mayor relevancia. Se transforma en un protagonista clave para lograr la competitividad de todas las organizaciones, los siguientes factores son claves:

- Cambios en las tecnologías de la información y de la comunicación, éstas cobran una mayor importancia para las economías de los países; se convierten en el medio de transferencia de información y conocimiento y en un factor relevante para hacer negocio de las empresas.

- El incremento significativo de los avances científicos y tecnológicos, en los últimos años se ha producido un aumento significativo de los recursos destinados a la investigación y al desarrollo. Las TIC permiten que los investigadores publiquen más rápidamente sus resultados y compartan y hagan aportaciones a otros investigadores.
- La globalización ha marcado el desarrollo de la economía mundial, el conocimiento mundial se ha incrementado.
- Cambios en la demanda, los desarrollos económicos hacen que los patrones de demanda se transformen y que los productos y servicios sean más sofisticados. Por otro lado los gustos de los consumidores demanda más calidad y mejores productos y servicios.

Peluso y Catalán (2002) dicen:

“[...] los síntomas iniciales de la llamada Nueva Economía aparecen en la década de los sesenta, especialmente con la aparición de los primeros computadores, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales. En la década de los ochenta, algunos de estos hechos se centraron en las variaciones que se iban dando en la forma en que se organizaban los procesos tales como:

- a) El cambio del modelo fordista a una organización más flexible, los cambios internos en las empresas japonesas y sus resultados en la competitividad internacional.
- b) La aparición de los distritos industriales en el norte italiano.
- c) La consolidación del mercado internacional de capitales.
- d) Las innovaciones en materia de tecnologías sobre la gestión de la información y de las comunicaciones.
- e) Por último la consolidación viejos bloques económicos y la formación de nuevas áreas desintegración económica.
- f) Todos ellos se constituyeron en nuevas formas de enfrentar las crisis mundiales de las últimas tres décadas, las que marcaron una nueva dinámica en los mercados internacionales y en las respuestas de algunas economías nacionales a estos contextos [...]” (pág. 8).

Cuestiones como el continuo avance tecnológico, la globalización de los mercados y la reciente ampliación de la Unión Europea generan escenarios que facilitan la deslocalización industrial hacia regiones de bajos costes laborales. Esta situación obliga a nuestras economías y en última instancia a nuestras empresas al desarrollo de

productos y servicios de mayor valor añadido, evolucionando hacia modelos en los que la importancia de los procesos industriales es reemplazada por la relevancia del procesamiento de la información y el conocimiento como claves económicas.

De esta forma, en el nuevo entorno la competitividad de las empresas se ve comprometida por dos aspectos interrelacionados: el primero, un uso intensivo y racional de las tecnologías de información y la comunicación que cree valor para la organización y favorezca el segundo aspecto, el conocimiento, recurso fundamental de las organizaciones (Pérez y Dressler, 2006).

2.2. ¿Qué es la Gestión del conocimiento?

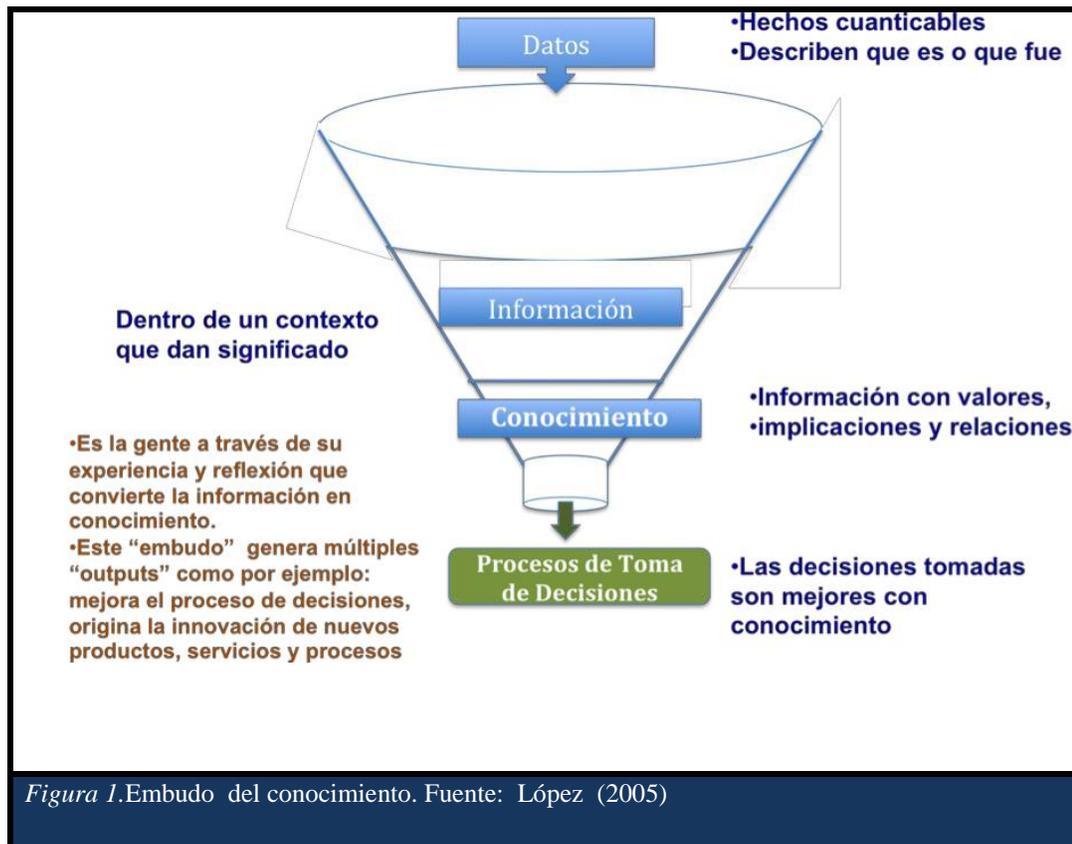
Canals (2003) concibe lo siguiente:

“[...] La primera pregunta que te haces cuando empiezas a trabajar en esto es: "¿Qué es exactamente la gestión del conocimiento?". Ahora no tengo una definición clara y concisa de ello, y probablemente aún no existe, pero siempre me gusta pensar que la gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso, el conocimiento. Ahora bien, de ahí surgen otras preguntas, como "¿Qué es el conocimiento?". De hecho, podemos considerar que el conocimiento es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. Es importante entender el conocimiento no tan sólo como algo que te permite interpretar, que te permite saber, sino como algo que tiene que darte la posibilidad de poder actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando se dedican a la gestión del conocimiento.

Otra pregunta que también nos hacemos a menudo es: "¿Puede gestionarse realmente el conocimiento?". Difícilmente podemos abrir la cabeza de una persona y empezar a gestionar el conocimiento que tiene en su interior. Y difícilmente podemos decir "esto que está en la cabeza de esta persona quiero que pase a aquella otra persona". Las cosas no funcionan así. Por lo tanto, podemos plantearnos si realmente lo que podemos gestionar es el conocimiento o si lo que podemos gestionar son todas las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, etc. Yo creo que la gestión del conocimiento acaba siendo eso: acaba siendo una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de conocimiento circulen mejor[...]” (pág. 3).

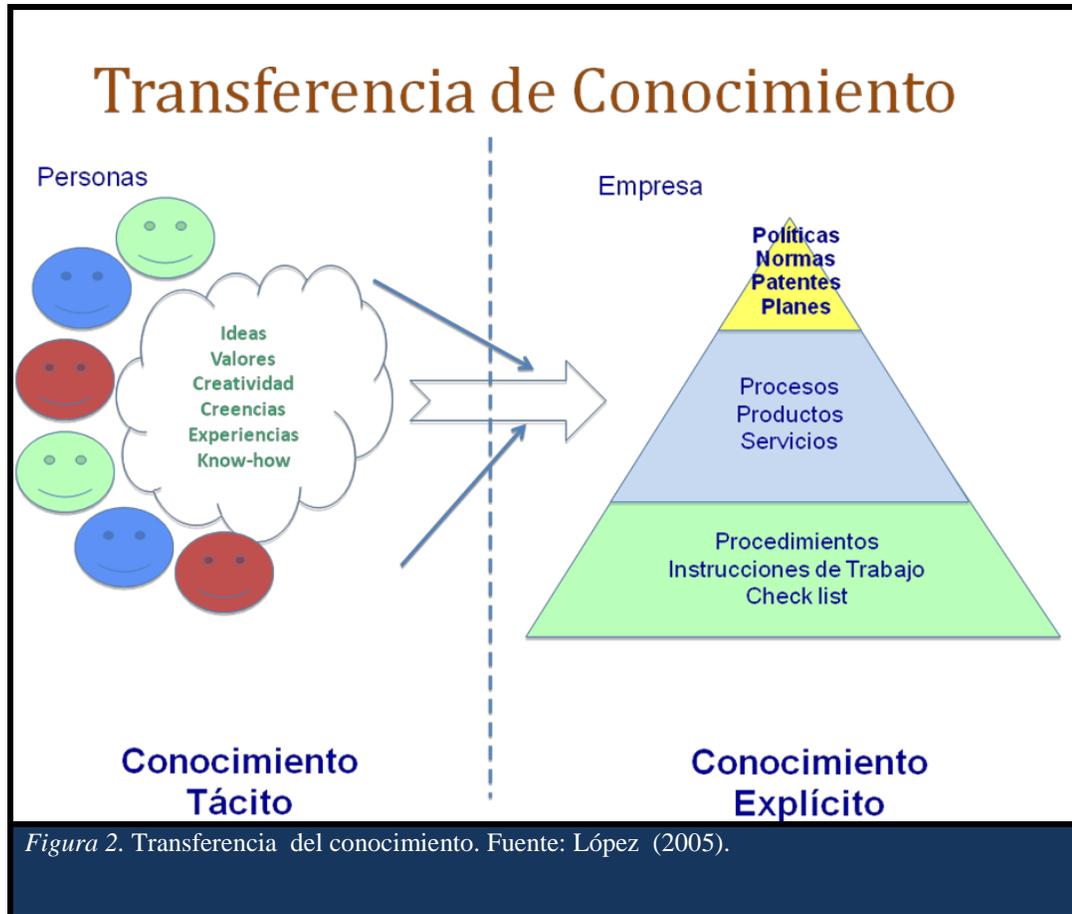
López (2005), define el conocimiento como el “entendimiento, inteligencia, razón natural”; lo cierto es que pueden encontrarse tantas definiciones como autores se consulten, pero se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que el conocimiento puede ser visto como la evolución natural de los conceptos de datos e información. Un dato no es más que un punto en el tiempo o en el espacio y que, sin un adecuado marco

referencial, no dice absolutamente nada. Es, en definitiva, como una frase o evento citado fuera de contexto. Muchas organizaciones tienen en la actualidad enormes bases de datos que, solamente si están enmarcadas en un contexto e interrelacionadas, puede decirse que constituyen una fuente de información. Información es, simplemente, la comprensión de las relaciones existentes entre diferentes datos. Siendo la información un término general, podemos transformarla en conocimiento, bajo determinadas condiciones. Cuando la información se encuentra en condiciones adecuadas para propagarse, la llamamos conocimiento. En otras palabras, la información asimilada se transforma en conocimiento. Es por demás evidente indicar que la información se transforma en conocimiento por la acción de las personas (ver la figura 1).



Es un hecho sin discusión que el conocimiento está en las personas; pero realmente lo que se requiere es que éste, en la empresa. El conocimiento de las personas, llamado conocimiento tácito, está en su interior, lo llevan con ellas y lo adquieren a través de diversos mecanismos: creatividad, experiencia, creencias, inteligencia emocional, valores, intuición, knowhow. Se requiere entonces, transformar ese conocimiento tácito, en “conocimiento explícito”, a través de procesos, planes, políticas, etc. En definitiva, el conocimiento de las personas debe transferirse a la empresa y quedar a disposición de ésta. Si la persona decide dejar la organización, se lleva con ella su conocimiento, pero éste queda también en la empresa.

Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento tiene que ser un mecanismo continuo y tiene que ver fundamentalmente con los procesos de la comunicación y divulgación. Es un factor trascendental entonces, que las personas comprendan que es clave que entiendan lo que ellas saben, lo que otros en la organización necesitan saber y el por qué es necesario que este contenido sea compartido con el resto. Mientras más crítico sea un trabajo para la empresa, más importante es que sea parte del proceso de Gestión del Conocimiento, dicho procedimiento de conversión se describe en la siguiente figura 2.



2.3. Modelos de creación de conocimiento

Existen varios modelos para la creación del conocimiento: el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), el modelo de Zander y Kogut (1992) y el modelo de Hedlund (1994). El primer modelo es un modelo de creación de conocimiento, el segundo es un modelo de crecimiento de conocimiento y el tercero es un modelo de transformación y transferencia de conocimiento. En los tres modelos se asume que el conocimiento es organizativo, es decir, que se genera en el seno de la organización a través de los individuos que la integran y los grupos que éstos conforman.

2.3.1 Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995)

Es el modelo más conocido y aceptado de creación de conocimiento organizativo. Presta mucha atención al proceso de creación de conocimiento y empieza distinguiendo dos dimensiones en ese proceso de creación:

La dimensión epistemológica, en la cual distinguen dos tipos de conocimiento, el conocimiento explícito y el conocimiento tácito:

- El conocimiento explícito es el conocimiento que está expresado de manera formal y sistemática. Además, puede ser comunicado fácilmente y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador. Por tanto, sería aquel conocimiento que puede codificarse.
- El conocimiento tácito resulta difícil de expresar formalmente y por tanto es difícil comunicarlo a los demás. Este tipo de conocimiento está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto.

Los autores consideran, además, cuatro posibles modos de conversión entre los dos tipos de conocimiento:

- Socialización (conversión de conocimiento tácito a tácito).
- Externalización (conversión de conocimiento tácito en explícito).
- Internalización (conversión de conocimiento explícito en tácito).
- Combinación (conversión de conocimiento explícito en explícito).

Riesco (2006), define las etapas del modelo de Nonaka y Takeuchi de la siguiente forma:

- La socialización: es el proceso por el que se adquiere conocimiento tácito “cara a cara, Se da cuando se comparten experiencias y habilidades técnicas por medio del lenguaje, la observación, la imitación y la práctica. La clave es la experiencia compartida.
- Externalización: es el proceso de creación de conocimiento organizacional por excelencia. Consiste en la conversión del conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para la organización. Toma forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis modelos. La forma más fácil de articular ideas y conocimientos difíciles de expresar es empleando el lenguaje simbólico.
- La combinación: es la tercera etapa del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) y Desde la perspectiva de Riesco (2006), la fase se caracteriza por la “creación de nuevo conocimiento explícito a partir del ya existente. El análisis y el tratamiento de la información pueden dar lugar a nuevos conocimientos explícitos. Las personas cambian y combinan conocimientos a través de documentos, encuentros, teléfono, redes informáticas, etc. La información existente puede reordenarse cortando, añadiendo, combinando y recategorizando el conocimiento explícito.
- La interiorización: consiste en un proceso de enriquecimiento del conocimiento tácito de los individuos a partir del conocimiento explícito de la organización. Se produce cuando los individuos asimilan e incorporan las experiencias y conocimientos que otros miembros de la organización han formalizado anteriormente. Este conocimiento está estrechamente relacionado con el aprendizaje a través de la práctica. Las experiencias

pueden interiorizarse en forma de modelos mentales y así convertirse en conocimiento valioso.

La dimensión ontológica, en la cual distingue cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento:

- El individuo.
- El grupo.
- La organización.
- El nivel interorganizativo.

Según los autores el nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo pero ese conocimiento individual se transforma en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa. Estas dimensiones conforman un modelo de “espiral” de conocimiento (ver figura 3), en el cual el conocimiento es creado a través de la interacción dinámica entre los diferentes modos de conversión del conocimiento, lo cual se describe en la figura 4.

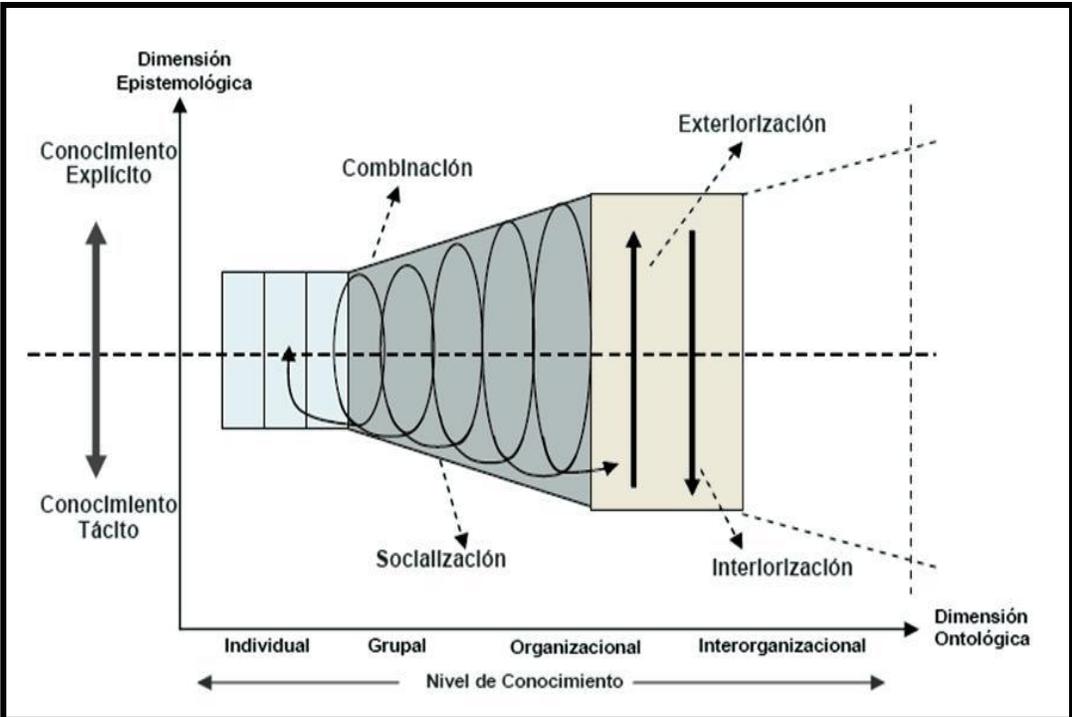


Figura 3. Espiral de creación de conocimiento organizativo Nonaka y Takeuchi (1995)

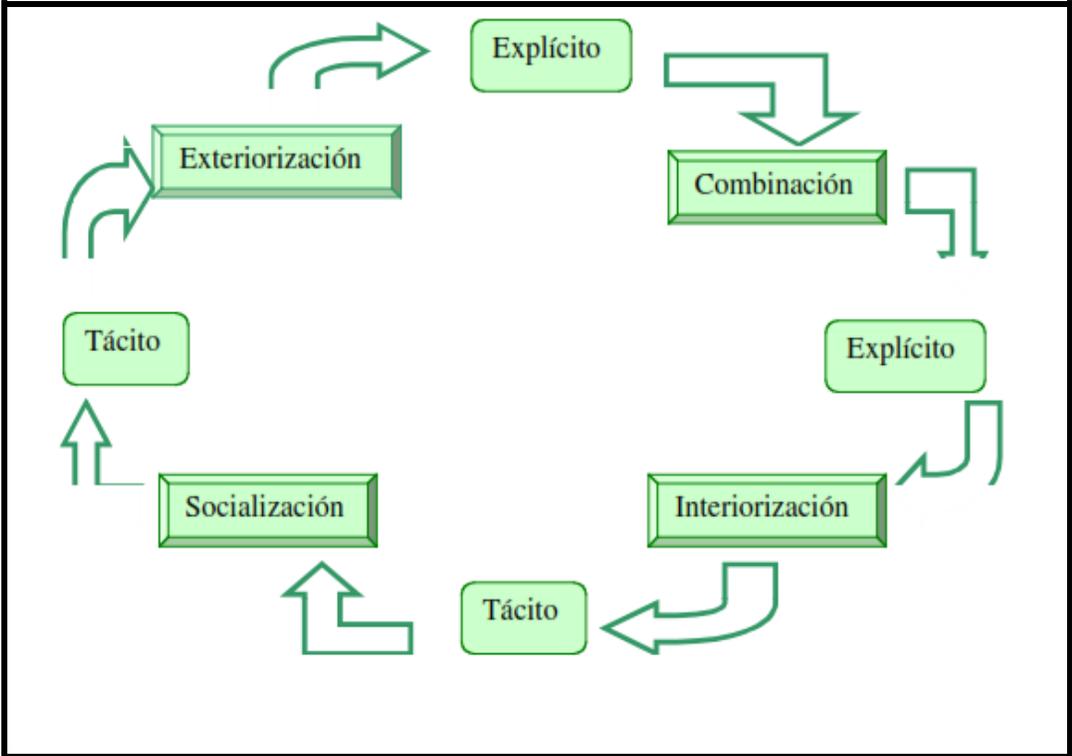
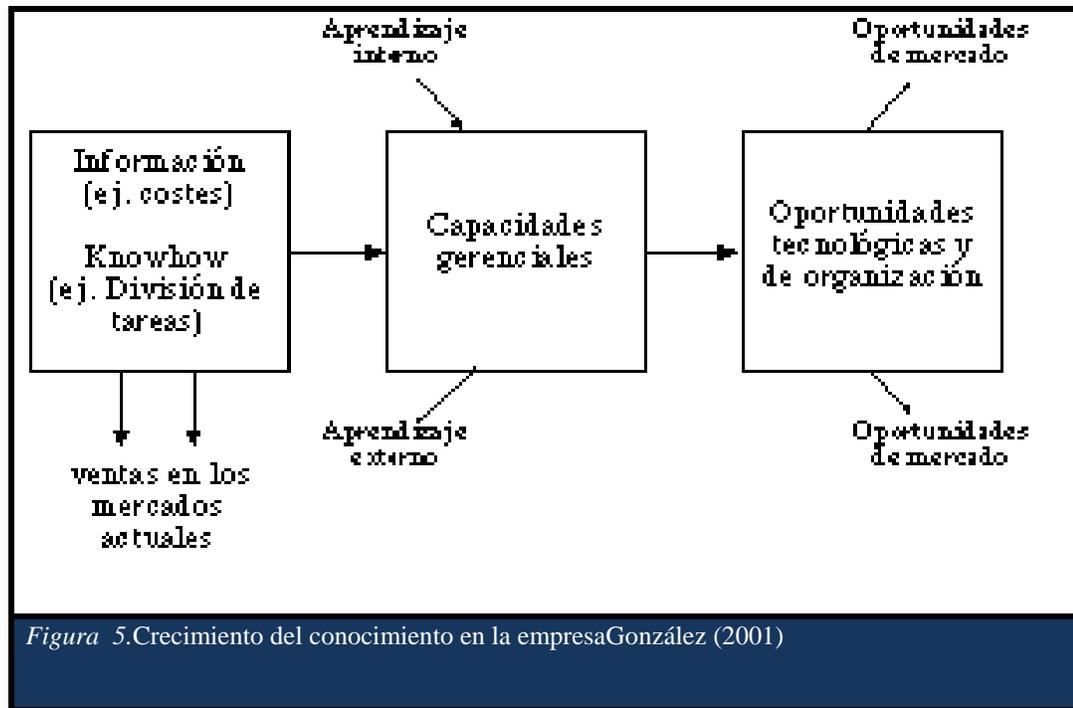


Figura 4. Proceso de conversión del conocimiento Nonaka y Takeuchi (1995)

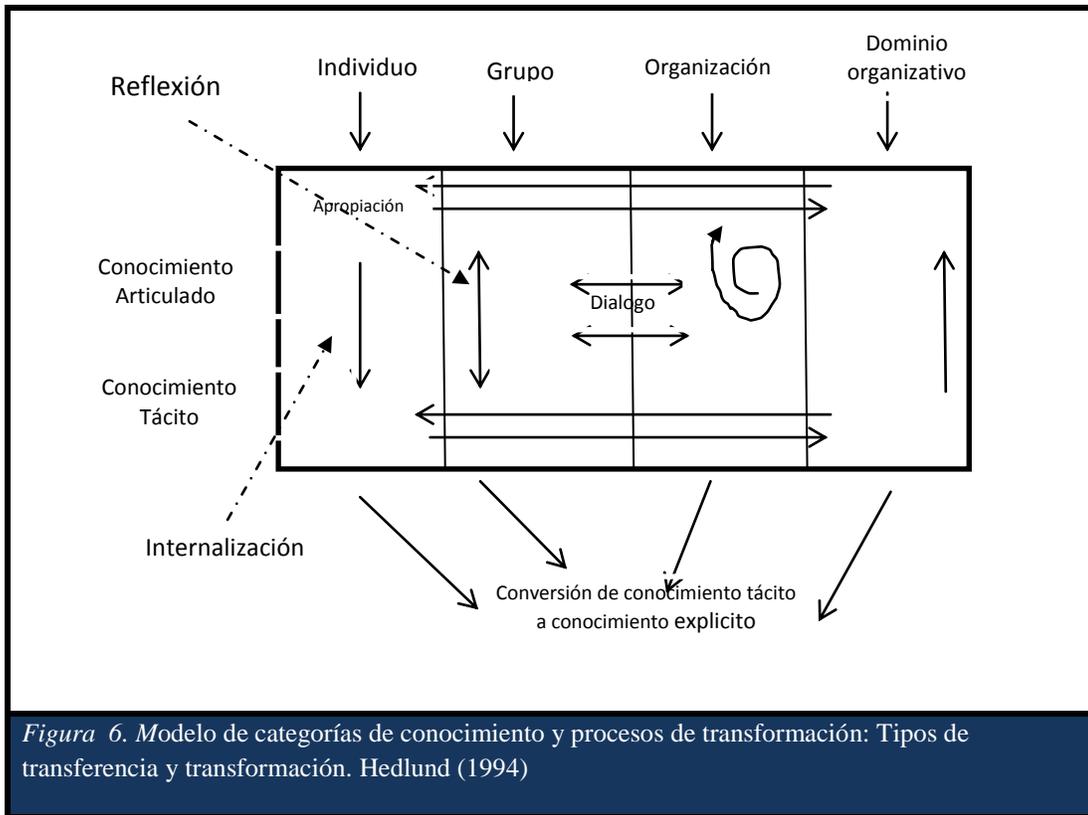
2.3.2 Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander (1992)

El modelo propuesto por Kogut y Zander (1992) es un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa. Para estos autores, los individuos poseen el conocimiento pero además, cooperan en una comunidad social que puede ser un grupo, una organización o una red. Por ello, podemos decir que este modelo, al igual que el anterior, es un modelo de conocimiento organizativo. Los autores empiezan haciendo un análisis del conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre información o conocimiento declarativo (semejante al conocimiento explícito del modelo anterior) y “know-how” o conocimiento de proceso (semejante al conocimiento tácito). Esta distinción es el marco básico para poder explorar cómo el conocimiento es recombinado a través del aprendizaje tanto interno (reorganización o accidente) como externo (adquisición), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinatorias. A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y, consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado (ver figura 5). Además, se plantean por qué el conocimiento no es fácilmente transferible y destacan como factores influyentes en ese proceso de transferencia, la codificación y la complejidad del propio conocimiento. La codificación del conocimiento hace referencia a la habilidad de la empresa para estructurar el conocimiento en un conjunto de reglas y relaciones identificables que puedan ser fácilmente comunicables. La complejidad del conocimiento se refiere al número de operaciones requeridas para realizar una tarea o al número de parámetros que definen un sistema.



2.3.3. Modelo de transferencia y transformación de conocimiento de Hedlund (1994)

A diferencia de los modelos anteriores, el modelo de Hedlund (1994) hace hincapié en como el conocimiento creado es transformado y difundido a toda la organización. El modelo se construye sobre la interacción entre conocimiento articulado (conocimiento explícito) y conocimiento tácito en cuatro niveles diferentes de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio interorganizativo. El modelo se basa en una distinción entre conocimiento articulado y tácito. El conocimiento tácito indica el conocimiento intuitivo, no verbalizado o que no es posible verbalizar. El conocimiento articulado es aquel que puede especificarse verbalmente, por escrito o en programas informáticos. A continuación, el autor realiza una segunda distinción entre distintos niveles de agentes de conocimiento: individuo, pequeño grupo, organización y dominio organizativo (ej. consumidores, competidores). El conocimiento tácito y el articulado existen en los cuatro niveles, como se muestra en la figura 6.



Articulación e internalización cuya interacción es la reflexión (los procesos son ilustrados mediante flechas verticales). La articulación se refiere a la conversión del conocimiento tácito en articulado o explícito y tiene lugar en los cuatro niveles de agentes. Este proceso es esencial para facilitar la transferencia de información pero también para su expansión y mejora. La internalización aparece cuando el conocimiento articulado se convierte en tácito. Es necesaria porque economiza recursos cognitivos limitados, perceptuales o coordinativos. La interacción entre el conocimiento tácito y articulado da lugar a la reflexión. Extensión y apropiación que constituyen conjuntamente el diálogo (flechas horizontales). La extensión es la transferencia y transformación de conocimiento desde bajos a altos niveles de agentes, en forma tácita o articulada. La apropiación es el proceso inverso como, por ejemplo, cuando la

organización enseña a nuevos empleados sus productos y les impregna de la cultura corporativa. El diálogo es la interacción entre la extensión y la apropiación.

Asimilación y diseminación hacen referencia, respectivamente, a las importaciones y exportaciones de conocimiento del entorno.

2.4. Beneficios de la gestión del conocimiento

Desde la perspectiva de López (2005), los beneficios que una adecuada gestión del conocimiento puede aportar a cualquier empresa, son variados y de diversa índole. Sin embargo, podemos describir algunos, aplicables a cualquier organización:

- Reducir la dependencia, a veces excesiva, del conocimiento tácito.
Minimizar la pérdida de capital intelectual: en la medida que las personas sientan que están aprendiendo, se sentirán inclinadas a compartir.
- Estimular la creatividad y la innovación: cada persona se sentirá motivada a aplicar conocimientos nuevos en su labor. Brindar mayor flexibilidad a la estructura: se facilitan ascensos, reemplazos, etc. Las personas tendrán una guía sobre lo que deben saber si afrontan una nueva responsabilidad en la organización. Aumentar la capacidad de respuesta al cambio, incidentes y potenciales problemas: una organización “que sabe” indudablemente tiene una capacidad de reacción muy superior.
- Mejorar la calidad y la eficiencia de la gestión: no se desperdician recursos (¡tiempo!) en averiguar “cómo se hacen las cosas”.
- Mejorar la vinculación con los grupos de interés externos a la empresa: se comparte lo que debe compartirse.
- Facilitar el aprendizaje organizacional: la organización se transforma en una organización que enseña y aprende. El alcance de este artículo no permite

reseñar cómo llevar adelante una implementación de este esquema en una empresa y es simplemente un apretado resumen de este apasionante tema. Más detalles pueden darse en una entrega posterior.

Hernández Mejía (2007) menciona que la gestión del conocimiento supone para la empresa la obtención importantes beneficios que pueden multiplicarse de una manera dramática. Las habilidades de crear y replicar el conocimiento dentro de la empresa son especialmente críticas para las organizaciones que compiten en entornos dinámicos, las cuales no solamente tienen recursos tecnológicos relevantes, sino que deben mostrar flexibilidad y capacidad administrativa para coordinar efectivamente sus competencias internas. La motivación personal y la oportunidad de aprender que muestran los empleados en las empresas, donde los cambios suceden de forma rápida se deben principalmente, a una cultura organizativa abierta y receptiva que impera en la organización y a un estilo de dirección participativo y flexible. Si gran parte del conocimiento es tácito y está incorporado en las personas, su potencial de renta para la empresa está limitado a sus altos costos de reproducción y la inhabilidad de la empresa para apropiarse de su valor.

2.5. Técnicas de administración del conocimiento

La transparencia adecuada permite construir competencias organizacionales y saber sobre los activos más relevante con los que cuenta la organización, así como también identificar cuáles son los objetivos de conocimiento que se cuentan; uno de ellos es; identificas las áreas y fuentes que necesitan reforzarse. (Probst, Raub y Ramhardt, 2001). *“Las técnicas no son en sí mismas convenientes o no convenientes para alcanzar un fin específico. Una mismas técnica puede estimular u obstaculizar; los efectos siempre dependerán del modelo en que se utilice”*, (Probst, Raub y Ramhardt, 2001). Es

importante conocer las condiciones en las que se pueden aplicar las técnicas ya que el éxito depende de las circunstancias y el área específica en la que se va aplicar.

Probst, Raub y Ramhardt mencionan las siguientes técnicas:

- Topografías del conocimiento: Consiste en identificar a las personas que poseen las habilidades y conocimientos específicos.
- Tormenta de ideas: Los empleados por medio de la lluvia de ideas pueden compartir ideas y reunir información por medio de entrevistas recopilando así información relevante que puede ser importante para la empresa, este conocimiento no es más que las actividades cotidianas que desarrollan cada uno de los individuos que se encuentran dentro de la organización. Para explicitar este tipo de conocimiento se requiere de la voluntad de cada individuo para poder exteriorizar lo que realmente saben. Es importante recalcar que la organización debe implantar mecanismos que permitan ofrecer incentivos tanto económicos como de calor intelectual para los individuos.
- Equipos de trabajo: Esta técnica permite conocer el conocimiento existente en equipos de trabajo que tienen un alto rendimiento dentro de la organización, los cuales deben tener una mezcla equilibrada de conocimiento tanto práctico como profesional, para que sean capaces de solucionar problemas que se presentan y poder compartir el conocimiento en su área.
- Los equipos deben reunirse con frecuencia a fin de intercambiar ideas y los individuos asimilen las diferentes ideas que se externen.
- Reproducción del conocimiento: Se puede realizar de varias formas una de ellas es mediante el uso de las Tecnologías de la información y comunicación; otra forma tradicional; ambas formas son elementos

importantes para eliminar la pérdida del conocimiento a causa del abandono del empleo.

- Mapas del conocimiento: Conjunto de información formalizable y capaz de ser fácilmente asimilable: conversión fácil en conocimiento. Los mapas del conocimiento se consideran una técnica de ventaja competitiva, ayudan a aumentar la transferencia e identificar a los expertos y fuentes de conocimiento; los mapas se refieren tanto a personas como a documentos o bases de datos; provén una ventaja en que muestran a los empleados hacia donde deben dirigirse cuando no se tiene el conocimiento especializado
- Redes: Se caracterizan por la comunicación y las relaciones que tienen los participantes al intercambiar el conocimiento, funciona con la colaboración de todo el personal involucrado, una ventaja que se presenta con el uso de redes es que si se llegase a ausentar alguno de los miembros, el conocimiento permanece dentro de la empresa. En las organizaciones la formación de redes de expertos tienden a ser una fuente de información y contactos que proporcionan ventajas al tener información decisiva.

2.6. Capital Intelectual

Bernárdez (2008) define al capital intelectual como: *“Conjunto del conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad”* (p. 21).

Para Hernández Mejía (2007):

“[...]El talento humano es el valor que hace la diferencia en las organizaciones. Los conocimientos de la organización y cómo los usa se constituye en la única ventaja competitiva. Es por ello que cada vez más las organizaciones giran en torno a las personas con talento y sus necesidades porque lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano y lo fundamental es saber gestionar ese talento. La manera como se emprendan iniciativas de transferencia del conocimiento que poseen las personas y como estas

se desarrollen, permite obtener resultados óptimos para el beneficio de la organización [...]” (p.1).

La importancia actual del conocimiento en nuestra sociedad es la principal razón del nacimiento de conceptos como capital intelectual y gestión del conocimiento. Las diferentes organizaciones están haciendo operativos sus activos intangibles, desarrollando modelos de clasificación y de medición del capital intelectual. Esto tiene implicaciones importantes para la dirección de las organizaciones. Pero no debemos olvidar el papel que juegan las nuevas tecnologías y la información. Necesitamos medios para identificar y valorar el conocimiento, que deben partir de la información disponible. Entre ellos, la auditoría de información podría ser uno de los primeros pasos para conocer el capital intelectual, en aras a su posterior manejo (Ortiz, 2003).

Brooking (1997) argumenta que *“el capital intelectual no es nada nuevo, ha estado presente desde que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde se llamó fondo de comercio”*. Dicho capital ha tenido en las dos últimas décadas una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y la comunicación que nos ha proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global, la propiedad de tales herramientas se considera un activo y proporcionan ventajas competitivas y constituyen un activo; el capital intelectual de una empresa está constituido por:

- Activos de mercado.
- Activos de propiedad intelectual.
- Activos centrados en el individuo.
- Activos de Infraestructura.

2.7. Capacitación del personal

La capacitación del personal es uno de los activos intangibles de las organizaciones e instituciones; dentro de la economía del conocimiento este proceso guarda una importancia primordial, permite distribuir y generar conocimiento empresarial.

Mertens (2000), concibe que la capacitación del personal “*es formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo*”. La manera de cómo los sistemas formativos están abordando la competencia laboral difiere entre países y depende, en buena medida, de la evolución que ha tenido el sector educativo en cuanto a incorporar aspectos de lo que se entiende por una formación basada en competencias: la alternancia entre teoría y práctica, la evaluación a partir de criterios de desempeño en vez de conocimientos solamente, una visión integradora de las materias a enseñar, una manera flexible de escalar y navegar entre los diferentes subsistemas y tipos de formación, ritmos individualizados de avance y modalidades de formación a la larga de la vida laboral, entre otros.

El modelo de competencia laboral consiste en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación. Cada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia desde una perspectiva acotada a nivel de la empresa o unidad productiva. A este nivel se puede distinguir un enfoque acerca de la competencia laboral: el estructural, que enfatiza diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de

congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de gestión por competencia laboral.

2.8. Nivel de preparación

Capitalizar el capital intelectual permite desarrollar en los trabajadores verdaderas destrezas que incrementan el conocimiento y fortalecen el desarrollo empresarial.

De acuerdo Willis (1986), "hay múltiples tipos de destrezas en la economía y que los individuos deciden cuál adquirir basados en sus expectativas respecto a los ingresos futuros". Agrega además que "la evidencia de ventajas comparativas, indican que en la modelación de la determinación de salarios es importante reconocer la heterogeneidad en los tipos de destrezas que los individuos aportan al mercado".

El desempeño económico en Europa, hoy, gira en torno a la calidad de la educación, la capacitación y la investigación; incrementar estos factores es una forma de inversión intangible. La educación y la capacitación deberían ser consideradas como un desarrollo progresivo de las destrezas que incrementan el nivel de preparación y por ende el desempeño laboral de las personas a lo largo de la vida, y en la Unión Europea la capacitación educativa es cada día más importante, no solo para el progreso económico, sino también por otros beneficios, tales como la cohesión social. El énfasis sobre la capacitación educativa ha influido, por cambios repentinos en las estructuras socioeconómicas, y se ha acelerado por el impacto de la tecnología. Así que para ser competitivas, las naciones europeas ven en el futuro la necesidad no solo de aumentar la capacitación en las destrezas técnicas y los conocimientos, sino también en las destrezas más prácticas, tales como el uso de la tecnología de información, la aplicación de los números y la destreza de la comunicación, (Buenahora, 2002).

Rosen admite en su modelo de selección que se deben considerar n factores sectores o tipos de trabajos en los cuales se desempeñan las personas, con distintas dotaciones de las características relevantes, las que se relacionan con la productividad en cada sector en forma lineal.

2.9. Productividad generada con la creación del conocimiento

Valdés (2001) señala que el paradigma de la sociedad industrial está cambiando al de una sociedad donde el principal recurso económico es y será el conocimiento y el desarrollo de la inteligencia. El conocimiento, en sus distintas formas de expresión, puede sustituir cualquier factor tradicional de producción como tierra, trabajo y capital. La sociedad del conocimiento deriva en cuatro nuevas tendencias o reglas del juego que cambian radicalmente la forma como se visualizan los negocios: el valor agregado vía conocimiento, la revolución de la tecnología, la información como el insumo básico de producción, y la capacidad de respuesta. El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro.

Drucker (1993), argumenta que el factor de producción que controlará todo, que sustituirá los factores tradicionales de producción y que, inclusive, generará la riqueza de una empresa, estado o país, será el conocimiento, que junto con la inteligencia podrá sustituir cualquier insumo o carencia y será el principal mecanismo que consolidará la nueva economía. En el espacio de unas cuantas décadas, la sociedad se reestructura a sí misma; cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones claves... El recurso económico básico, para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital, ni el suelo, ni la mano de obra. Es y será el saber. Ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas

aplicaciones del saber al trabajo El conocimiento traducido como valor, tecnología, habilidad y oportunidad, cambiará completamente la dinámica de las instituciones de educación superior. El uso del conocimiento como la nueva fuente de generación de riqueza cambiará por completo la estructura de la sociedad y por consiguiente de las mismas instituciones. Si antes el conocimiento se aplicaba al ser, en la nueva economía se aplica al hacer. La principal función de las instituciones de educación superior será la de hacer que el conocimiento sea productivo. El conocimiento iniciará una verdadera revolución en la gestión de las instituciones de educación superior. La administración de la inteligencia cambiará la forma como se conceptualiza la institución misma y todas sus ciencias relacionadas. La rapidez con que los individuos y las instituciones aprendan será la nueva fuente de ventaja competitiva. El principal reto de la gerencia será desarrollar el capital intelectual, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma institución.

Los sistemas de Gestión del Conocimiento adoptan el enfoque de las competencias para ordenar la información y el conocimiento sobre tareas que los individuos y las organizaciones deben realizar para alcanzar un determinado nivel de éxito.

A su vez, las competencias endógenas de un sistema están compuestas por el conjunto de conocimientos, rutinas, procedimientos, habilidades y destrezas, estilos de trabajo, contextos o ambientes laborales que posee esa organización y la antigüedad de las personas.

La antigüedad laboral se entiende como el tiempo que una persona ha permanecido en la misma empresa, permanencia que depende de una serie de circunstancias como la oferta o demanda de empleo que exista en el medio laboral; el

trabajo estable mejora la productividad de los trabajadores ya que dicha permanencia genera especialidad en las tareas que se realiza el trabajador.

Ochoa y Sotillos (2004), narran que el conocimiento lo aporta la experiencia la cual está ligada invariablemente a la antigüedad laboral, como resultado de desempeñar por mucho tiempo determinadas funciones que hacen especialistas en ciertas tareas. *“La antigüedad hace que aprendamos una disciplina, aprendemos algo más que hechos, ideas y técnicas; estamos participando en una comunidad y damos cuerpo a ideas, perspectivas, prejuicios, lenguaje y prácticas compartidos”*.

En una organización se manejan manuales, textos, artículos, procedimientos fijados por escrito, archivos, pero también elementos no escritos: rutinas de trabajo, herramientas, productos del esfuerzo, historias, jerga, etc., la antigüedad en la empresa permite el contacto con dichos objetos de conocimiento.

Por lo tanto, las competencias de los individuos, su capacidad de aprender y las competencias endógenas organizacionales son lo que permite llevar al progreso técnico entendido como el “conjunto sucesivo de innovaciones incrementales” que llevan a aumentar la producción, su calidad o su eficiencia o todas ellas a la vez. Es la capacidad de pensar y de organizar los aprendizajes, lo que diferencia una organización de otra.

En este sentido el uso de un lenguaje común propicia la formación de redes dentro de la organización permitiendo resolver problemas, ejecutar planes y proyectos, en definitiva hacer operativa la misión y la visión que una organización posea, sin dejar de lado la calidad en el servicio.

2.10. Calidad en el servicio

La cultura de calidad se sustenta en el ejercicio de una serie de valores que se orientan a un objetivo primordial: lograrla satisfacción de las necesidades reales del

cliente; la gestión de la calidad implica que la organización determine una serie de políticas de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad de la empresa. Las instituciones deben definir una serie de indicadores que les permitan medir la satisfacción del cliente, las encuestas, las entrevistas y algunos otros procedimientos de monitoreo permiten captar la percepción de los clientes en relación al producto o servicio que se les brinda: tiempos de espera y atención recibida son dos indicativos que permiten valorar la calidad en el servicio de la organización y su valoración debe permitir la retroalimentación necesaria para mejorar la calidad.

En un mundo globalizado las empresas se posicionan y sostienen gracias a su competencia en el desarrollo de bienes o la prestación de servicios, que satisfacen necesidades; la permanencia también depende de la gestión de la calidad en las organizaciones independientemente del sector al que pertenezcan es una prioridad para el ámbito institucional, debido a sus distintos enfoques. La gestión de la calidad ha trascendido en las organizaciones, a través de una serie de elementos que la componen tales como los principios, sistemas, modelos de la gestión de la calidad; el objetivo de contar con un sistema de gestión de la calidad permite asegurar que la calidad estará estrechamente ligada a los servicios que ofrece una institución: de información, atención al usuario, préstamo de bienes, reproducción de documentos, orientación al usuario y cualquier otro tipo de trámite. En todo momento el objetivo es asegurar la calidad en el servicio a fin de que se satisfagan las necesidades del usuario (Andrade, 2010).

Albrecht (2007), refiere que la calidad en el servicio es esencial para las organizaciones en la actualidad. Explica que solo a través de ella la empresa o

institución puede lograr la fidelización de los clientes y la capacidad de los clientes potenciales para la organización.

Para Arzola y Mejías (2007) los modelos de gestión empresarial, es el producto de la dura y compleja competitividad existente entre las empresas en casi todos los sectores económicos a nivel global, en los últimos años, algunos países se han preocupado por promocionar la calidad, competitividad y excelencia en sus empresas creando algunos modelos para premiar las mejores prácticas en las empresas.

Trujillo, Marín y Pelayo (2008) dicen que en la actualidad a nivel mundial las normas ISO 9000 e ISO 14000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa. Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, si no, de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la organización y no a los productos de ésta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él está comprando se mantendrá en el tiempo. En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. Sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas; de aquí la importancia de que las organizaciones aborden la cultura de la calidad, lo cual obliga a implantar procesos de capacitación del personal.

3. OFICINA DE CATASTRO MUNICIPAL DE PÉNJAMO

En el presente capítulo se describe a la organización que es objeto de esta investigación, se hace mención de cuál es su razón de ser, qué objetivos persigue y la importancia que reviste dentro de la gestión pública del municipio de Pénjamo.

3.1. Oficina de Catastro

En la Oficina de Catastro se realiza el inventario y la valuación, precisa y detallada, de los bienes inmuebles públicos y privados ubicados en la municipalidad.

La Oficina de Catastro tiene por objeto la determinación de las características cualitativas y cuantitativas de los predios y construcciones ubicados dentro del municipio, mediante la formación y conservación de los registros y bases de datos que permitan su uso múltiple, como medio para obtener los elementos técnicos, estadísticos y fiscales que lo constituyen.

El registro y la valuación catastral se declaran de utilidad pública, para fines fiscales, socioeconómicos y urbanísticos.

El ayuntamiento tiene la facultad de proponer a la Legislatura de su Estado las cuotas y tarifas aplicables a impuestos, derechos, contribuciones de mejoras y las tablas de valores unitarios de suelo y construcciones que sirvan de base para el cobro de las contribuciones sobre la propiedad inmobiliaria, dicho cobro es realizado por la Oficina de Catastro.

La base del impuesto predial será el valor fiscal de los inmuebles, el cual se determina:

- a. Mediante el valor manifestado por los contribuyentes de sus inmuebles, aplicando los valores unitarios de suelo y construcciones que anualmente señale la Ley de Ingresos para los Municipios del Estado;

- b. Por avalúo practicado por peritos autorizados por la Tesorería Municipal; en tanto son valuados, el valor con que se encuentren registrados;
- c. Por avalúo realizado por peritos autorizados por la Tesorería Municipal, usando medios o técnicas fotogramétricas.

Cuando se trate de vivienda de interés social o popular, en los términos de la fracción II del artículo 3o. de la Ley de Vivienda para el Estado de Guanajuato, la base para el pago de este impuesto será el 70% del valor que resulte de la aplicación de la tabla de valores que establezca anualmente la Ley de Ingresos para los Municipios del

Estado de Guanajuato, siempre y cuando se trate de la única propiedad o posesión del contribuyente.

Tratándose de los inmuebles en los que se presten el servicio de educación de tipo medio-superior y/o superior, a que se refiere el artículo 164 inciso a) de esta Ley, la base será el 25% del valor que resulte de la aplicación de la tabla de valores que establezca anualmente la Ley de Ingresos para los Municipios del Estado de Guanajuato.

3.2. Cuál es el servicio o producto al que se dedica

La Oficina catastral se encarga del cobro de los diferentes impuestos:

- Impuesto predial (Urbano y rústico), (Corriente y Rezago).
- Traslación de dominio
- División y lotificación de inmuebles.
- Valuación Catastral.
- Certificados y certificaciones.
- Recibos de valuación.
- Honorarios de ejecución.
- Recargos.

- Multas.
- Formas valoradas.

Estos servicios se realizan fundamentándose en la siguiente normatividad:

- 1.-Constitución Política de los Estados unidos mexicanos
- 2.-Ley de hacienda para los municipios del Estado de Guanajuato
- 3.-Ley de ingresos para el municipio de Pénjamo, Gto.
- 4.-Ley Orgánica Municipal.

3.3. Principales usuarios

En la Oficina de Catastro Pénjamo. Se cuenta con un padrón de 34,496 cuentas de Predial, dentro de las cuales se dividen en:

- 20,807 cuentas urbanas
- 13,626 cuentas rústicas

3.4. Población actual que atiende

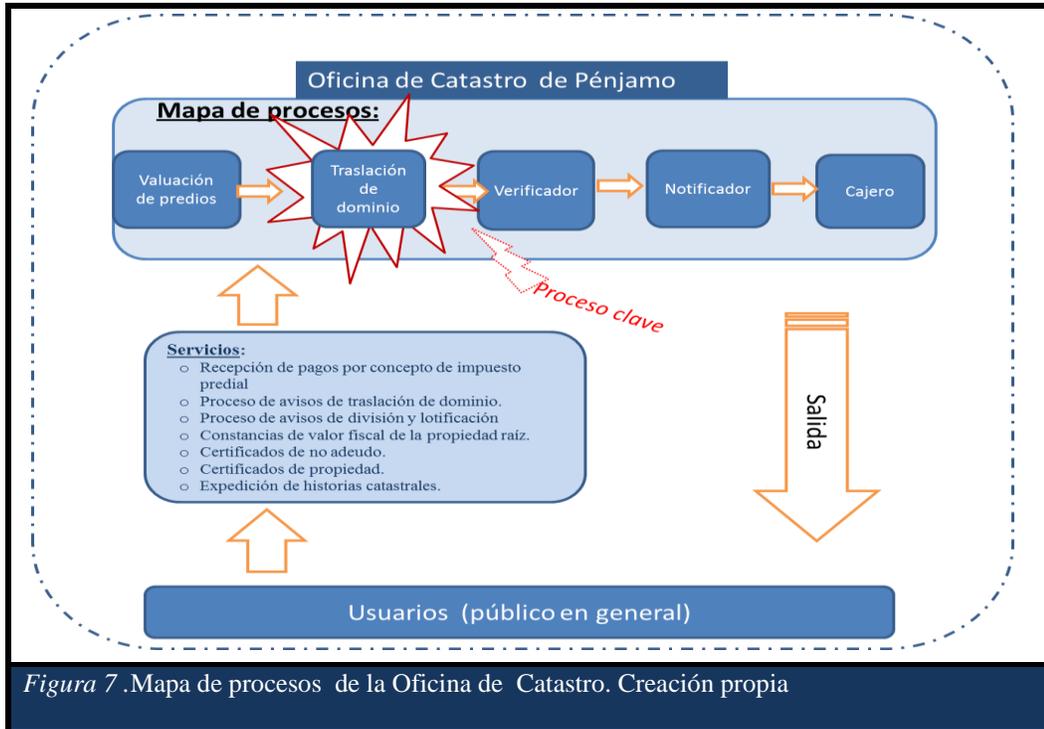
Están obligadas al pago de este impuesto las personas físicas o morales que sean propietarios o poseedoras de inmuebles, por cualquier título.

Los inmuebles del régimen ejidal y comunal, cuyo derecho de propiedad se confiere a sus titulares dentro del programa de certificación de derechos ejidales y titulación de solares urbanos, seguirán tributando en los mismos términos en que lo venían haciendo antes de la incorporación a dicho programa, sujetándose al pago de este impuesto en los términos de esta ley, a partir del primer acto traslativo de dominio.

Quedan exentos del pago de este impuesto los bienes del dominio público de la Federación, del Estado y de los Municipios, salvo que tales bienes sean utilizados por entidades paraestatales, o por particulares, bajo cualquier título, para fines administrativos o propósitos distintos a los de su objeto público.

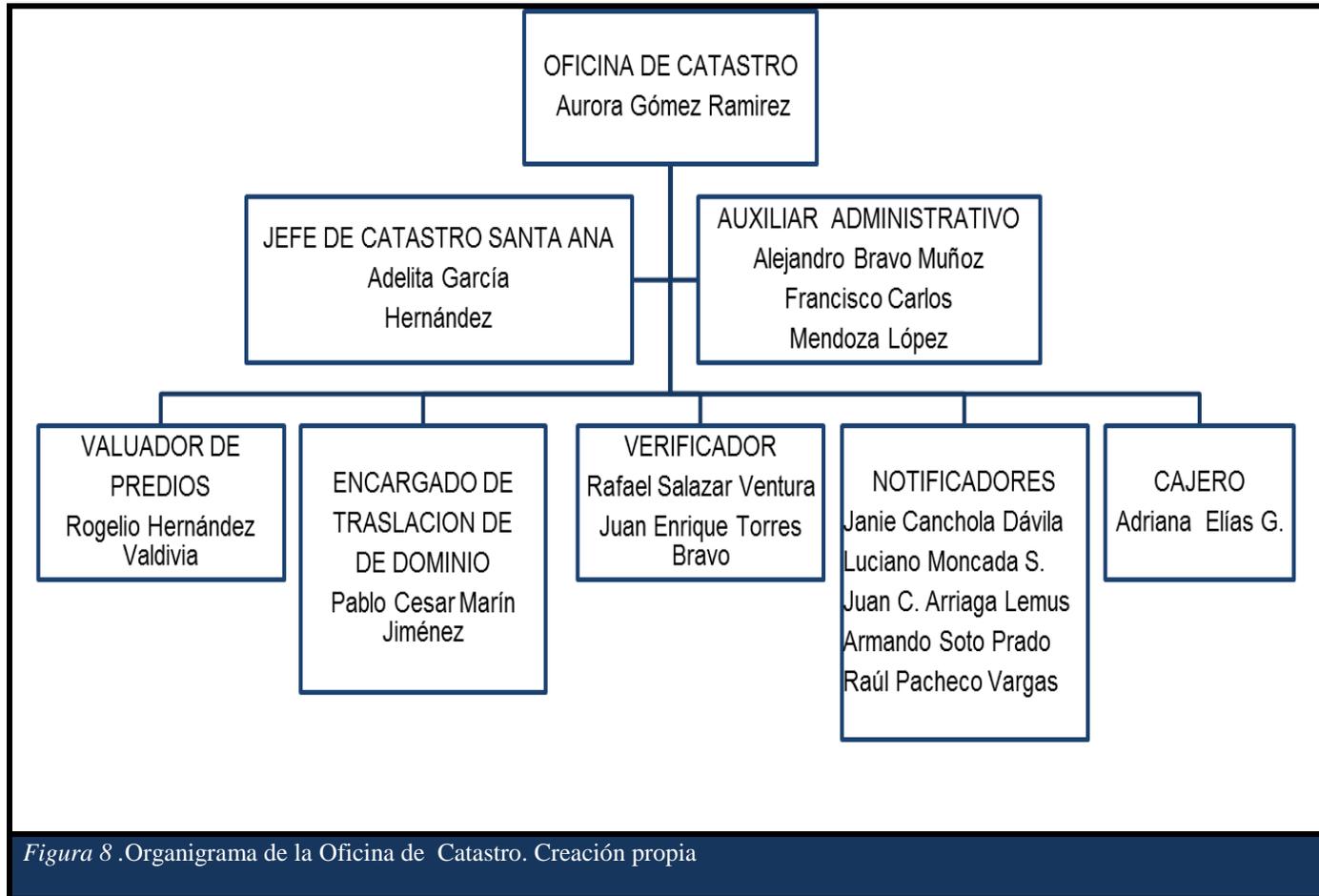
3.5. Principales procesos.

La oficina de Catastro de Pénjamo tiene como objetivo atender las solicitudes de servicios que demanda el público en general, peticiones de entrada que son tratadas mediante una serie de procesos internos de la institución, en la figura 7 se describe dicho mapa de procesos, y se señala el proceso sujeto de investigación.



3.6 Organigrama.

En la figura 8 se presenta la estructura organizativa de la Oficina de Catastro de Pénjamo:



4. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LA ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO

En este capítulo se describe la forma en la cual se administra el capital intelectual dentro de la Oficina de Catastro de Pénjamo, proceso que es descrito y analizado teniendo como marco de referencia el modelo de conversión del conocimiento (interacción tácito y explícito) desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995); como fuentes de información de la presente investigación se consideraran las opiniones, los conceptos y comentarios de las personas entrevistadas así como la información obtenida al revisar documentos de la institución bajo estudio.

Las Oficinas de Catastro tienen como objetivo realizar el inventario y la valuación precisa y detallada de los bienes inmuebles públicos y privados (predios y construcciones) ubicados en los municipios, mediante la formación y conservación de registros y bases de datos que permitan formular la estadística socioeconómica y urbanística. Dicha función está regulada por la ley de hacienda definida para los municipios de dicha entidad federativa así como la ley de ingresos que define cada municipio; leyes de las cuales emanan diferentes artículos que deben ser interpretadas y ejecutadas por el personal que labora en dichas instituciones, siendo este un punto medular ya que en la interpretación influyen los conocimientos tácitos derivados de la experiencia y habilidades de los trabajadores que se tornan en fortalezas para la organización, aquí radica la importancia de la investigación: describir cómo gestiona la oficina de Catastro de Pénjamo el capital intelectual. A continuación se describe la investigación, haciendo un paralelismo de los resultados obtenidos con cada una de las fases que componen el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).

4.1. Conversión del conocimiento: etapa de socialización

Según Riesco (2006), la socialización *“es el proceso por el que se adquiere conocimiento tácito “cara a cara”, Se da cuando se comparten experiencias y habilidades técnicas por medio del lenguaje, la observación, la imitación y la práctica. La clave es la experiencia compartida”* (p. 178).

El personal que labora en la oficina de catastro de Pénjamo socializa e interactúa de forma cotidiana para atender y dar respuesta a la atención de procedimientos catastrales diversos, el personal entrevistado manifiesta que la Traslación de dominio es una actividad compleja que requiere atención específica, debido a la complejidad que amerita su realización; en particular este procedimiento se atiende mediante la intervención de todos los integrantes de la oficina catastral, interviniendo notoriamente aquellos con más experiencia laboral, en dichas conferencias grupales predominan las opiniones y la retroalimentación sobre el tratamiento que se dio casos similares y anteriores; sobre este particular el arquitecto Rogelio Hernández Valdivia comenta:

“[...] el procedimiento de traslación de dominio es una actividad que requiere de un mayor análisis e interpretación de las leyes estatales en materia catastral, éstas son las que regulan el quehacer de quienes laboramos en la administración pública; mi experiencia laboral me ha permitido adquirir valiosos conocimientos que son los que me ayudan a resolver y sacar adelante la exigencias laborales, muchos compañeros solicitan mi opinión para solucionar algunos procedimientos de traslación de dominio [...]”.

La Lic. Aurora Gómez Ramírez administradora de la misma dependencia municipal manifiesta:

“[...] “el arquitecto Hernández conoce mucho acerca del trabajo que se realiza en la oficina de catastro, su opiniones nos ayudan a resolver casos complicados, pero lamentablemente cuando el compañero no se encuentra en la oficina ya sea por cuestiones laborales o de índole personal, pues nos tenemos que detener ya que no tenemos el suficiente conocimiento y eso frena la atención a los usuarios [...]”.

El trabajo de campo manifiesta que existen prácticas que facilitan la transmisión de conocimiento, entre ellas se evidencia el trabajo de equipo, la consulta laboral entre compañeros de trabajo, aun cuando se realizan de una manera informal permiten la transferencia de conocimientos tácitos que permiten atender y solucionar el trabajo cotidiano. Se evidencia que no existen memorias documentales ni bases de datos que sirvan de marco de referencia cuya consulta simplifique las actividades laborales que se desarrollan de manera cotidiana en dicho lugar de trabajo.

Se sugiere la necesidad de implementar herramientas que faciliten y ayuden a resolver este tipo de problemáticas y sobre todo a almacenar y transferir de forma clara el conocimiento que transita y se volatiliza al no ser almacenado; en primer instancia se propone la creación de un comité interno mediante el cual se programen reuniones formales de trabajo en las cuales participe el personal experimentado, dichos círculos facilitarían la socialización mediante la cual se pueden compartir experiencias y buenas prácticas tendientes a solventar y facilitar el trabajo cotidiano.

Otras maneras de transmitir el conocimiento tácito a lo largo y ancho de la organización es haciéndolo frente a frente (propiciar la socialización de los empleados), o implantar procedimientos como los programas para aprendices, las tutorías y las comunidades de práctica han demostrado su efectividad.

Desde la experiencia de Hernández Mejía (2007), en las instituciones deben existir ciertas condiciones básicas para la Gestión del Conocimiento Tácito:

- La existencia de espacios en común: en una organización deben existir espacios comunes que permitan las reuniones del personal, que la gente cuente

con espacio físico, social que le permita reflexionar junto a otros sobre lo que sabe.

- El conocimiento es intangible, sin límites, muy dinámico e imposible de ser almacenado como tal, y por ello necesita de un contexto para existir, es indispensable entonces concentrarlo en determinado espacio y tiempo.
- La existencia de un campo o espacio que puede ser físico, virtual e, incluso, mental (y sus combinaciones), compartido por dos o más personas en una organización. Refiere, entonces, tanto a la oficina, como al correo electrónico o a alguna idea compartida.
- La creación de espacios, como en cualquier “mercado”, es fundamental para el intercambio. Las personas necesitan de un lugar (físico o virtual) para poder llevar a cabo ese trasiego.
- La transferencia de conocimiento tácito requiere la mayoría de las veces que los actores se reúnan físicamente, es la forma de poder transferir conocimiento “a granel”.
- La difusión de conocimiento tácito puede lograrse mediante la utilización de la técnica la composición de los equipos.

4.2. Conversión del conocimiento: etapa de exteriorización

La segunda etapa, exteriorización del conocimiento, se considerada como la actividad esencial para la generación del conocimiento, bajo la visión de Riesco (2006), la exteriorización:

“[...] es el proceso de creación de conocimiento organizacional por excelencia. Consiste en la conversión del conocimiento tácito en conceptos explícitos o comprensibles para la organización. Toma forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis modelos. La forma más fácil de

articular ideas y conocimientos difíciles de expresar es empleando el lenguaje simbólico [...]” (p. 178).

Primeramente cabe destacar que la oficina de catastro de Pénjamo no cuenta con procedimientos, ni con manuales de puestos y mucho menos tiene una normatividad que regule las funciones y responsabilidades del personal, la capacitación de los operativos y el entrenamiento se realiza de forma informal y consiste en que los empleados de mayor experiencia establezcan pláticas que sirvan de orientación para los trabajadores de nuevo ingreso, se reducen a simples mecanismos de bienvenida para el recién llegado. Es evidente que la Oficina de Catastro hay personal antiguo y experimentado poseedor del conocimiento tácito; sin embargo existe renuencia a compartir las habilidades y las experiencias; el personal entrevistado externa que dicho conocimiento es utilizado como instrumento de poder por aquellos que lo ostentan. En palabras de la Lic. Aurora Gómez administradora de la oficina de catastro Pénjamo:

“[...]es importante contar con un procedimiento formal de capacitación que permita y facilite el adiestramiento de los empleados; dicho proceso debe estar sustentado en las normatividades que nos rigen pero además considero importante que también se tomen en cuenta las opiniones de los trabajadores de mayor antigüedad ya que ellos poseen ese talento que es originado por la antigüedad en la administración, la capacitación formal permitirá capacitar de una manera más eficiente y ayudará a disminuir la carga de trabajo, impactando en un servicio más rápido y eficiente logrando con ello la satisfacción del público en general. Que puedan cubrirlos en vacaciones u otros momentos especiales y que no se descuide la buena atención para el público en general [...]”.

Así mismo se le cuestionó ¿las experiencias y buenas prácticas laborales se almacenan o plasman en algún documento o memoria organizacional?, para Aurora Gómez argumenta *“no, ya que no hemos podido sensibilizar al encargado del departamento de traslación de dominio de externar y aprovechar su conocimiento en busca de reforzar y dar crecimiento a la institución”*.

La investigación demuestra que no se promueven y propician prácticas que permitan explicitar el conocimiento tácito, las personas de mayor antigüedad guardan

celosamente sus destrezas y no muestran apertura para propagar su talento. Muchos individuos que se han convertido en especialistas en sus áreas de trabajo, manifiestan el síndrome de amenaza de los especialistas se muestran renuentes a compartir su conocimiento por miedo a que eso le reste valor a sus destrezas en el futuro. Para el trabajador inseguro el conocimiento sólo es poder limitado.

Se hace imprescindible implementar acciones que permitan transferir los conocimientos por toda la Oficina Catastral:

- Evitar la pérdida de conocimiento y las fugas producidas por la rotación de personal.
- Estimular el intercambio permanente con el entorno (clientes, socios, proveedores, competidores).
- Estimular la comunicación humana.
- Capitalizar la participación humana en la construcción de células de trabajo que permitan permear el conocimiento.
- Repetir los éxitos pasados y compartir mejores prácticas.
- Conocimiento que debe ser plasmado y almacenado en mapas de conocimiento, herramienta que describe de forma gráfica y secuencial la forma de atender una actividad en particular. .

Hernández Mejía (2007) opina que el conocimiento explícito es aquel que puede articularse en el lenguaje formal y transmitirse con facilidad ente los individuos. El conocimiento tácito, del otro lado, puede describirse como el conocimiento personal incorporado en la experiencia individual y que involucra factores intangibles como las creencias, la perspectiva, el instinto y los valores personales. En pocas palabras, el conocimiento explícito puede estar incluido

dentro de unos cuantos símbolos concisos que pueden codificarse mediante el lenguaje (es decir, la palabra escrita) y/o una máquina. Por su naturaleza, se puede distribuir o difundir ampliamente.

En palabras de Hernández Mejía:

“[...] el conocimiento explícito, debido a su naturaleza, se capta e intercambia a través de toda la organización. El gerente inteligente reconoce el reto de esta clase de conocimiento como el manejo de todo el volumen de información que está disponible. puede transferirse de manera apropiada, con la ayuda de herramientas electrónicas, mientras que, de otro lado, la manera más eficiente de transmitir el conocimiento tácito a lo largo y ancho de la organización es haciéndolo frente a frente. Procedimientos como los programas para aprendices, las tutorías y las comunidades de práctica han demostrado su efectividad [...]” (pág. 6).

La exteriorización del conocimiento explícito se puede lograr mediante la captura y almacenamiento del conocimiento en un banco adecuado de información, el conocimiento que se almacena en el cerebro de alguien no es de fácil acceso para el resto de la organización, se requiere de una memoria organizacional común para todo ese conocimiento; dicho almacén puede ser una base de datos, un conjunto de documentos en los cuales se expliciten los procedimientos y actividades que revelen la forma de actuar ante determina situación laboral.

El conocimiento almacenado debe ser de fácil acceso e interpretación para los usuarios (empleados), debe estar en una forma que pueda utilizarse. Puede darse el caso de que en la empresa existan muchos documentos en papel, situación que generaría problemas para un fácil acceso, en la actualidad las tecnologías de la información proporcionan herramientas que facilitan y permite una adecuada gestión de la información: clasificación y organización del conocimiento en un formato que pueda utilizarse con más facilidad

4.3. Conversión del conocimiento: etapa de combinación

La combinación es la tercera etapa del modelo de Nonaka y Takeuchi (1995) y desde la perspectiva de Riesco (2006), la fase se caracteriza por la

“[...] creación de nuevo conocimiento explícito a partir del ya existente. El análisis y el tratamiento de la información pueden dar lugar a nuevos conocimientos explícitos. Las personas cambian y combinan conocimientos a través de documentos, encuentros, teléfono, redes informáticas, etc. La información existente puede reordenarse cortando, añadiendo, combinando y re categorizando el conocimiento explícito [...]” (p. 178).

La investigación permitió identificar diversas acciones en las cuales la gestión de la información demuestra que se lleva a cabo en cierta medida la fase de combinación del conocimiento; es evidente el flujo de datos que fluye a través de medios electrónicos como el correo electrónico y archivos electrónicos, de igual forma se observó que las auditorías internas y externas que se le practican a la Oficina de Catastro generan y aportan información valiosa que retroalimenta y permite actualizar y perfeccionar algunos de los manuales que se utilizan en el desarrollo del trabajo administrativo que desarrollan los trabajadores.

Es notorio que se deben tomar medidas que permitan actualizar y perfeccionar el conocimiento explícito de la institución; debido a su naturaleza, se capta e intercambia a través de toda la organización; el administrador o persona responsable de cualquier organización debe reconocer el reto de esta clase de conocimiento como el manejo de todo el volumen de información que está disponible. Además se deben implementar estrategias que involucren a todo el personal con el único fin de renovar y mejorar los conocimientos explícitos: el trabajo en equipo es una técnica apropiada, consiste en crear grupos de personas con diferentes habilidades complementarias entre sí, pero que tienen objetivos en común y buscan alcanzarlos a través de un preciso plan de acción, una visión y una metodología de trabajo en común.

La formación de un equipo de trabajo debe comenzar con el propósito de mejorar un sentimiento de lealtad, compartir ciertas situaciones que interfieren (o podrían interferir) en las metas organizativas; la creación de grupos de trabajo suele generar ventajas competitivas para la organización:

- Amplitud de la información.
- Diversidad de la información.
- Aceptación de la solución.
- Legitimidad del proceso.

Pero es importante mencionar que el éxito de esta estrategia depende en gran medida del administrador o responsable de la organización, esta persona juega un rol vital, debe generar en sus colaboradores:

- Participación.
- Habilidades directivas-liderazgo.
- Métodos, técnicas y soportes.
- Espíritu de equipo.
- Comunicación
- Negociación
- Producción de sinergias
- Objetivo/meta

Además el conocimiento explícito puede transferirse de manera apropiada, con la ayuda de herramientas electrónicas como el internet que sirve como medio masivo de comunicación para facilitar el tránsito y la consulta de bases de datos, el uso de manuales electrónicos; en la siguiente figura se muestra el modelo de gestión de la

información de Ochoa y Sotillos (2004), quien propone una forma de tratar al conocimiento explícito:

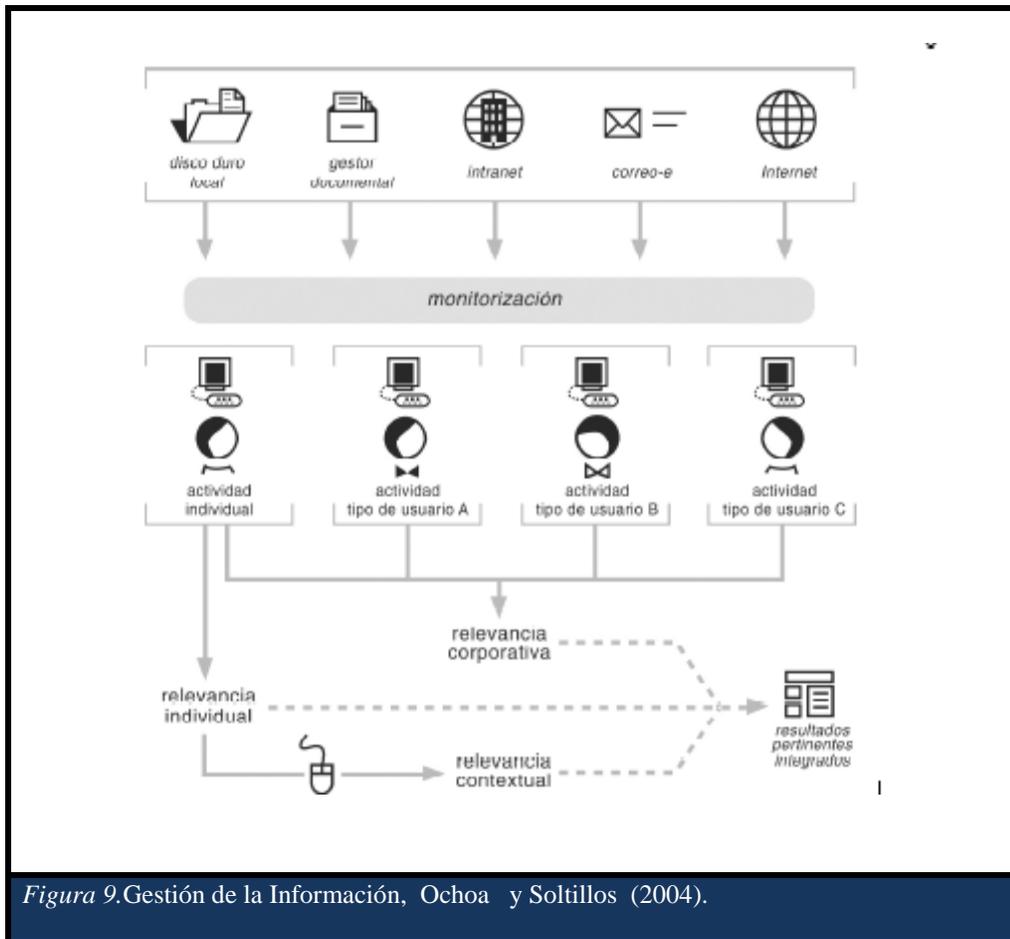


Figura 9. Gestión de la Información, Ochoa y Sotillos (2004).

La figura anterior describe de forma clara como las tecnologías de la información cimientan bases y generan oportunidades únicas y diferentes de aprender a base de compartir y participar de la información. Son dichas tecnologías la nueva plataforma global que impulsa la cultura del aprendizaje, la cual aumenta, se transforma y obliga a organizaciones y a todas las personas interesadas en el aprendizaje, a aprender en comunidad.

4.4. Conversión del conocimiento: etapa de interiorización

Por último tenemos la interiorización, Riesco (2006) opina que la interiorización:

“[...] consiste en un proceso de enriquecimiento del conocimiento tácito de los individuos a partir del conocimiento explícito de la organización. Se produce cuando los individuos asimilan e incorporan las experiencias y conocimientos que otros miembros de la organización han formalizado anteriormente. Este conocimiento está estrechamente relacionado con el aprendizaje a través de la práctica. Las experiencias pueden interiorizarse en forma de modelos mentales y así convertirse en conocimiento valioso [...]” (p. 178).

El trabajo de campo arrojó que en la organización no existen procesos formales que permitan enriquecer el talento de las personas, no se cuenta con procedimientos de capacitación para el personal, el entrenamiento se lleva a cabo de una manera informal, mediante la trasmisión de conocimiento tácito a explícito por las personas que poseen dicho conocimiento no se siguen protocolos que faciliten la transferencia y el aprendizaje. El Arq. Rogelio Hernández Valdivia, valuador catastral de la oficina de Catastro Pénjamo menciona:

“[...] No existe una capacitación formal para los empleados, no hay motivación o estímulos para el personal en general, los cursos recibidos no han sido los adecuados ya que no se enfocan en las necesidades laborales reales. No hay una estandarización de las mejores prácticas en la oficina de catastro, no está establecida una metodología que se tiene que seguir [...]”.

Es necesario establecer un Programa Anual de Capacitación el cual puede ser a través de eventos internos o externos, haciendo uso de infraestructura propia de la oficina de catastro o del municipio de Pénjamo, las tecnologías de la información permiten que dichos cursos puedan ser presenciales o a distancia.

Una intranet puede contemplar todos estos aspectos, pero sólo servirá realmente para gestionar conocimiento si tienen mayor peso la relación entre las personas y la actividad cooperativa; en su diseño existen factores importantes a considerar, los principales podrían ser:

→ Las personas: averiguar quién es quién, quién es qué en la organización o quién sabe qué, se convierten en las preguntas que tenemos que responder, También tendrán cabida todas las funciones que definen la realización del

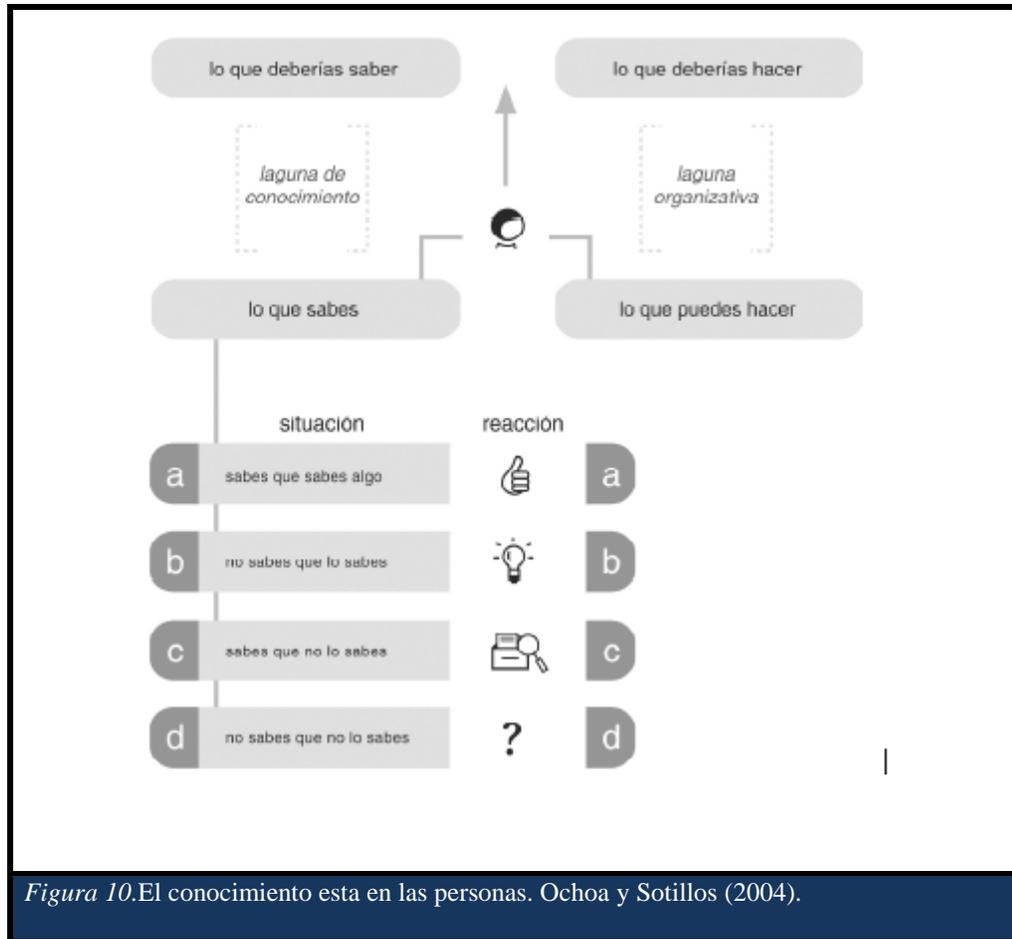
empleado en su calidad de trabajador de la organización. Lo que de forma reductiva se denomina “portal del empleado”.

- Las relaciones entre las personas: entonces nos interesarán especialmente los intercambios profesionales, el flujo del conocimiento, el fomento de la innovación.
- Destacar el desarrollo de entornos cooperativos, comunidades de práctica y aprendizaje colectivo.

Así mismo de acuerdo a la naturaleza del tema sería importante contar con instructores internos o externos que posean la preparación adecuada.

La generación de conocimiento organizacional representa la base de sustentación de los procesos de aprendizaje organizacional que a su vez permiten el desarrollo de las capacidades de adaptación que requieren las organizaciones frente a los cambios en los entornos en los cuales se desenvuelven. Aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización, integrando la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones, hacen posible el surgimiento de lo que los investigadores han denominado Organizaciones Inteligentes que se plantea como la alternativa más clara de supervivencia de las empresas en los contextos de competitividad actuales y futuros.

En la figura 10 cito el modelo de Ochoa y Sotillos (2004), quien hace hincapié en que el conocimiento está en las personas y propone un modelo para interiorizar el conocimiento explícito dentro de las organizaciones:



El modelo anterior expone como las personas pueden encontrarse en cuatro situaciones diferentes respecto a su conocimiento:

- a) Sabes que sabes algo: eres consciente de ese conocimiento.
- b) No sabes que sabes algo: te das cuenta en el momento en que lo necesitas.
- c) Sabes que no sabes algo: por tanto te lanzas en su busca.
- d) No sabes que no sabes algo: la peor situación de partida para progresar.

CONCLUSIONES

El trabajo de investigación está orientado a describir cómo se gestiona el talento humano y si su uso se constituye en ventaja competitiva para la Oficina de Catastro de Pénjamo. Las organizaciones funcionan en torno a las personas con talento y lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano; de aquí nace la importancia de saber gestionar las experiencias, las habilidades y los conocimientos de dichos trabajadores. Los resultados de trabajo se obtuvieron mediante la planeación de herramientas como la entrevista, la revisión documental y también la observación, resultados que se analizan y comparan con el modelo de conversión del conocimiento establecido por Nonaka y Takeuchi (1995).

Podemos decir que en la institución se lleva a cabo de forma cotidiana y normal la socialización del personal, dicha interacción permite que los empleados participen en una dinámica de aportación de conocimiento, se distingue que dicho aprendizaje es el fruto de la experiencia y de desempeñar la misma función operativa por muchos años; sin embargo, aunque se lleva a cabo la interacción cara a cara, esta surge como resultado de la interacción inherente que demanda el trabajo diario, si bien permite que en base a las experiencias se afronte y se dé solución a la demanda laboral, se hace evidente que se depende en gran medida de algunas personas que son dueñas del conocimiento tácito, dependencia que trunca la eficiencia de la oficina afectando a los usuarios de sus servicios.

Es importante señalar que no existen evidencias que indiquen que la organización gestiona y explicita las buenas prácticas que se desarrollan. De igual forma los resultados demuestran que los administradores están consientes de la falta de procesos que permitan gestionar y almacenar en memorias digitales o documentales las

aportaciones de sus trabajadores, bancos de información que les faciliten llevar a cabo los procedimientos que solicita la población.

La gestión del conocimiento tácito requiere la existencia de condiciones previas a la consideración de cualquier técnica específica, tan simples como escasas de encontrar en las organizaciones: la creación de espacios y el ejercicio del diálogo. Se debe resaltar que con el conocimiento que tienen las personas que trabajan en la organización, contribuyen a la prosperidad de la institución; sin embargo no existe en la Oficina de Catastro de Pénjamo una cultura corporativa que impulse y genere la propagación del conocimiento colectivo; en este sentido es importante la habilidad de los grupos para aprender unos de otros y contribuir colectivamente a la solución de un problema y/o a la identificación de nuevas oportunidades de negocio. Hay que tener en cuenta que algunos recursos de las organizaciones son fáciles de transferir, mientras que el conocimiento, que suele ser tácito y estar basado en la organización, es más difícil de reproducir.

No se distinguen en la Oficina de Catastro de Pénjamo prácticas administrativas que aprovechen el capital intelectual tendientes a incrementar la productividad. Para mejorar la productividad y la calidad, todos los niveles gerenciales de la Oficina de Catastro de Pénjamo (OCP), deben estar comprometidos incondicionalmente. Sin embargo, sin el compromiso e involucramiento de la alta gerencia los esfuerzos no tendrán éxito. Los problemas de una inadecuada calidad y productividad se pueden mejorar mediante la implantación y aprovechamiento de la administración estratégica del conocimiento de la compañía; la OCP debe definir un procedimiento que permita identificar a aquellas personas que poseen conocimiento y debe producir verdaderas acciones que facilitan la distribución de conocimientos. Las habilidades, motivación,

actitudes y comportamiento de los empleados son críticos para el mejoramiento de la productividad y calidad, se depende del esfuerzo humano.

El estudio permitió identificar que personal encargado de realizar las tareas de traslación de dominio realiza dicha actividad utilizando las habilidades y experiencias obtenidas por medio de la experiencia laboral, conocimientos que permiten ejecutar y responder las solicitudes de los clientes que acuden a la Oficina de Catastro de Pénjamo; se concluye que el conocimiento tácito es fundamental en la ejecución de dicho proceso. También se distingue que al ser este tipo de conocimiento propiedad de un grupo reducido de empleados, se produce un impacto en la eficacia de la oficina catastral; es notoria la dependencia de dicho capital intelectual, ello limita la productividad de la propia organización.

De la investigación de campo se desprende que el conocimiento tácito no es capitalizado por la institución, no se cuenta con mecanismos que permitan explicitar dicho conocimiento con fines de propagar y distribuir entre los trabajadores las experiencias y buenas prácticas que acuñan ciertos personajes.

Es aceptable la hipótesis propuesta en el capítulo 1 del presente trabajo; la investigación respalda la proposición y se puede afirmar que el aprovechamiento del capital intelectual de la Oficina de Catastro de Pénjamo (OCP) permitiría elevar la competitividad. La existencia de mayor capital intelectual impacta directamente en rendimiento de la oficina.

REFERENCIAS

- Albrecht, K. (2007). *Gerencia del Servicio*. Colombia 3R Editores.
- Andrade, C. (2010). *Fundamentación Teórica de los Modelos de Gestión de la Calidad en el Servicio de Información en Instituciones Universitarias*. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Arzola, M. y Mejías, A. (2007). *Modelo conceptual para Gestionar la Innovación de las Empresas del Sector Servicios*. Revista RVG, Vol.
- Bernárdez L. M. (2008). *Capital Intelectual: Creación de Valor En La Sociedad Del Conocimiento*. USA: Author House.
- Barcello, M. y Baglietto (2001). *Hacia una Economía del Conocimiento*. Madrid: Price waterhouse coopers.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Buenos Aires: Paidós.
- Buenahora. M. E. (2002). *El entorno Empresarial y el desarrollo de competencias*. Colombia: Universidad de La Sabana
- Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Barcelona. Universidad Oberta de Catalunya
- Drucker, P. (1993). *La sociedad post capitalista*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Hernández, M. H. (2007). *Como Gestionar el Conocimiento basado en la experiencia de las personas*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Hernández, S. R., Fernández C.C. y Baptista L.P. (2003): *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- López, H. (2005). *Gestión del Conocimiento, enfoque empresarial con miras a futuro*. España: Universidad de los hemisferios.

Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. España: OEI.

Ochoa, J. y Sotillos, L. (2004). *101 claves de tecnologías de la información para directivos*. Madrid: Prentice Hall.

Pérez, D. Dressler M. (2006). *Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento*. España: Capital Intangible.

Riesco, G. M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.

Sánchez, D. M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Cuba: Centro Nacional de Biopreparados.

Trujillo, A.; Marín, V., y Pelayo, C. (2008). *Normas en la industria de los servicios*.

Urbina O. M. (2003). *Medición y Auditoría del Capital Intelectual*.

Willis, R. (1986). *Wage Determinants: A Survey and Reinterpretation of Human Capital Earnings Functions*. North-Holland, Amsterdam: Handbook of Labor Economics.

Zeballos, F. (2005). *Gestión del Conocimiento Tácito*. Colombia: Revista electrónica FCE Universidad Católica.

Páginas electrónicas consultadas

<http://www.bvscuba.sld.cu/php/index.php>

Gerencia y Prospectiva, obtenido el 25 de febrero de 2008, desde:

<http://alvareznicolau.blogspot.com/2008/02/doctorado-en-ciencias-gerenciales.html>

APÉNDICE

APÉNDICE A

Guía de entrevista
<p>Objetivo: Determinar qué acciones realizan o planean llevar a cabo los directivos de la Oficina de Catastro Pénjamo que permitan a explicitar el talento (conocimiento tácito) del personal.</p>
<p>Nombre:</p>
<p>Antigüedad:</p>
<p>Puesto:</p>
<p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué está haciendo la Oficina de Catastro, para asegurar que el conocimiento que posee el personal del departamento de traslación de dominio sea documentado para su utilización por otros empleados que desconocen dicho conocimiento? 2. ¿Según su percepción, existe una práctica abierta y generosa de quienes poseen el conocimiento (tácito) para compartirlo con otros empleados? Si no es así, ¿qué actividades se llevarían a cabo para implantarlo? 3. ¿Qué está haciendo quien dirige la Oficina de Catastro, para propiciar prácticas orientadas a documentar las habilidades y destrezas del personal con más experiencia, como en el caso del personal del departamento de traslación de dominio? 4. ¿Hay una política de estímulos para que quienes poseen el conocimiento de traslación de dominio compartan su experiencia con empleados? 5. ¿Cómo se ha constatado que los procedimientos llevados a cabo para

explicitar y conservar este conocimiento han sido los indicados? ¿Han servido para mejorar los procesos?

6. ¿Los procedimientos del departamento de traslación de dominio se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio?
7. ¿Sus Mejores prácticas o procesos se plasman en documentos y se transfieren para que sirvan como base o guía para que otros empleados intenten seguir sus pasos?
8. Sus mejores prácticas, en el departamento de traslación de dominio, de la Oficina de Catastro, les han permitido mejorar la calidad de su servicio en cuanto a: porcentaje de recaudación, preparación del personal, tiempo, usuarios atendidos, servicio al usuario, disminución de errores, etc. ¿Mencione en cuáles de éstas?
9. ¿Integran herramientas o sistemas digitales para apoyar la administración de las prácticas de valor?

APÉNDICE B

Guía de entrevista
Objetivo: Conocer las opiniones que tiene el personal operativo de la Oficina de Catastro de Pénjamo.
Nombre:
Antigüedad:
Puesto:
<p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Piensa que sus habilidades han sido de utilidad para darlas a conocer a sus compañeros y a la vez usted escucha los comentarios de ellos con objeto de mejorar su experiencia? 2. Desde su percepción, ¿se tienen estandarizados los mejores procedimientos en la Oficina de Catastro Municipal, en especial en el departamento de traslación de dominio? 3. ¿Cómo cree que sería la interacción con los diversos grupos o comunidades que atiende la Oficina de Catastro si se estandarizaran los mejores procedimientos? ¿Especifique exactamente en qué mejorarían? 4. ¿Si se le solicitara contribuir en un evento que implique desarrollar habilidades a sus compañeros y documentar por escrito sus conocimientos, con el propósito de estandarizar su procedimiento y darlo a conocer, participaría en ello? 5. Si su respuesta es sí. ¿Qué elementos tendrían que facilitarle para que se motivara a participar? 6. Si su respuesta es no. ¿Qué obstáculos encuentra en ello?

7. ¿Según su interpretación, la Oficina de Catastro ha contribuido con los elementos necesarios (tiempo, áreas de capacitación, estímulos e incentivos económicos) para que todos ustedes, los empleados, perciban que pueden contribuir vivamente en distintos eventos de formación?
8. Según su percepción, todos los empleados, del departamento de traslación de dominio de la Oficina de Catastro cuentan con un acceso rápido a la más amplia gama de la información requerida en un momento dado, pasando por el menor número de pasos posible. En qué basa su percepción, ¿antes eran más pasos?