



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

“TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Mario Cobián Camacho

Dirigido por:

M. en D. H. Esperanza Colmenares Zepeda

SINODALES

M. en D. H. Esperanza Colmenares Zepeda
Presidente

Dra. Patricia Luna Vilchis
Secretario

M.A. Alejandro Jáuregui Sánchez
Vocal

M.A. Josefina Moreno y Ayala
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

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

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre, 2011
México

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo describir cómo se gestiona en el Conalep Plantel Pénjamo el conocimiento tácito y el conocimiento explícito del personal responsable de tomar decisiones y de formular la planeación estratégica a corto plazo: Programa Operativo Anual (POA).

El estudio se realizó bajo un enfoque de investigación del tipo cualitativo, como muestra se eligió al grupo de personas responsables de tomar decisiones, planear y formular el POA; para la recolección de la información se utilizaron herramientas como la aplicación de entrevistas, la revisión documental y la observación.

La investigación reveló que dentro de la organización bajo estudio los conocimientos tácitos y explícitos son de gran valía, la toma de decisiones se fundamenta en gran medida en las experiencias acumuladas y las habilidades que se transmiten por medio de la socialización del personal planeador; a ello se suman los conocimientos explicitados en los diferentes manuales, procedimientos, lineamientos y análisis estadísticos que consultan y realizan los trabajadores del Conalep encargados de tomar decisiones. Los conocimientos tácitos y explícitos forman una amalgama y son complementos esenciales para definir planes de acción eficientes y necesarios para que la institución alcance sus objetivos. Ambos tipos de conocimientos incrementan el aprendizaje de la organización. En el diagnóstico se proponen acciones tendientes a mejorar el proceso de toma de decisiones, se hace hincapié en la importancia de adoptar modelos y técnicas de decisión que permitan reforzar los talentos empíricos de los que deciden.

Se concluye este resumen mencionando que la conversación es un mecanismo que incrementa el conocimiento entre las personas, el conocimiento que se crea lleva consigo la acumulación y combinación de experiencias.

Giannetti y Whelleer (2004) clarifica que el conocimiento es más que datos o información. Ya que abarca asimismo: Creencias y valores, creatividad, juicio, habilidades y experiencia, teorías, reglas, relaciones, opiniones, conceptos, experiencias previas de tal manera que es preciso racionalizar y comprender los datos y la información. El conocimiento permite tomar decisiones, realizar tareas, aplicar la experiencia obtenida. El conocimiento se puede clasificar en explícito y tácito.

(Palabras clave: conocimiento tácito, conocimiento explícito, decisión, aprendizaje, experiencia)

SUMMARY

The present investigation has as an objective to describe how in the Conalep campus Pénjamo the tacit knowledge and explicit knowledge of the personal responsible of taking decisions and formulating the strategic planning in a short term is managed: Annual Operating Program (AOP).

The study was done under an investigation focus of qualitative type, as a sample a group of persons responsible of taking decisions, planning and formulating the Annual Operating Program was chosen; for the gathering of the information, tools like the application of interviews, the documental review and observation were used.

The investigation revealed that within the organization under study, the tacit and explicit knowledge's are of great value, the taking of decisions is fundamental on great measure in the accumulated experiences and skills that are transmitted by means of the socialization of the planning personal; to this are added the explicit knowledges in the different manuals, procedures, linings and the statistical analysis that are consulted and done by the workers of Conalep who are in charge of taking decision. The tacit and explicit knowledges for an amalgam and they are essential complements to define effective and necessary actions plans so that the institution reach its objectives. Both types of knowledges increase the learning of the organization.

In the diagnosis tended actions are proposed to improve the process of taking decision, it is emphasizing in the importance of adopting models and techniques of decision that allow to reference empirical talents of the ones who decide.

This summary is concluded mentioning that the conversation is a mechanism that increases the knowledge among the persons, the knowledge that is created takes with it the accumulation and combination of experiences.

Giannetti and Wheller (2004) clarify that the knowledge is more than data or information. It also embraces: Beliefs and values, creativity, trial skills and experience, theories, rules, relationships, opinions, concepts, previous experiences, to a manner that is precise rationalize and understand the data and information. The knowledge allows taking decisions, perform tasks, apply the experience gained. The Knowledge can be classified in explicit and tacit knowledge.

(Key vocabulary: tacit knowledge, explicit knowledge, decision, learning, experience)

DEDICATORIAS

Especialmente a mi esposa Isabel por su apoyo incondicional para lograr esta meta profesional.

A mis hijos Isael y Geovani por ser el motor que me impulsa a continuar alcanzando logros y a quienes les robé tres años de tiempo familiar en pos de alcanzar este reto.

A mis padres y hermanos, a quienes debo el orgullo de pertenecer a una gran familia.

AGRADECIMIENTOS

Me siento profundamente agradecido con la maestra Esperanza Colmenares Zepeda, a quien agradezco su orientación y motivación para cumplir con este reto.

También expreso mi reconocimiento y gratitud a la Dra. Patricia Luna por sus contribuciones y por dedicar tiempo para ofrecerme sus valiosos comentarios.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	I
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ABREVIATURAS	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Marco metodológico	4
<i>1.1.1. Antecedentes</i>	4
1.2 Método	9
<i>1.2.1. Variables e indicadores</i>	9
<i>1.2.2. Muestra cualitativa: participantes</i>	10
<i>1.2.3. Estudio del caso</i>	10
<i>1.2.4. La recolección de los datos en el enfoque cualitativo</i>	11
<i>1.2.5. Descripción del personal entrevistado</i>	11
1.3. Planteamiento del problema	12
1.4. Objetivo	13
1.5. Preguntas de Investigación	13

1.6. Justificación	14
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Introducción	16
2.2. La gestión del conocimiento	20
2.3. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento	25
2.4 Aprendizaje organizacional y prácticas de valor	30
2.5 Información y toma de decisiones estratégicas	35
2.6. Las tecnologías de la información y la comunicación	37
3. DESCRIPCION DEL CONALEP	39
3.1. ¿Qué es el Conalep?	39
3.2. Objetivos del Conalep(Principales usuarios)	39
3.3. Cobertura del Conalep	40
3.4. Mapa de Procesos del Conalep Pénjamo	41
3.5. Organigrama	42
3.5. Planeación y evaluación	44
4. TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO, DE LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO	46
4.1. Gestión del conocimiento tácito	49
4.2. Gestión del conocimiento explicito	53
CONCLUSIONES	57
REFERENCIAS	59
APÉNDICE	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Organigrama de Conalep Nacional	6
2	Organigrama de Conalep Guanajuato	8
3	El ciclo de la gestión del conocimiento	24
4	Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento	27
5	Filosofía de la Calidad.	40
6	Mapa de Procesos	42
7	Organigrama del Conalep Plantel Pénjamo	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Variables e Indicadores	10
2	Personal entrevistado	12
3	Población estudiantil 2011	41
4	Actividades para la elaboración del POA	45
5	Indicadores que integran el Programa Operativo Anual	47
6	Extracto de una plantilla de captura del Programa Operativo Anual	48

ABREVIATURAS

Abreviatura	Descripción
CAST	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
CONALEP GUANAJUATO	Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Guanajuato
POA	Programa Operativo Anual
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
SIE	Sistema de Información Ejecutiva
TIC'S	Tecnologías de la Información y la Comunicación

1. INTRODUCCIÓN

Hasta hace unas décadas las economías más poderosas del mundo basaban su poderío en la industrialización de bienes y servicios; entonces no figuraba el término “conocimiento” como motor de desarrollo y generador de ventajas competitivas: creador de mejoras, del perfeccionamiento de procesos y de ideas innovadoras en las organizaciones e instituciones; y es el “*conocimiento*” el origen de las más grandes creaciones de la humanidad (Peluso y Catalán ,2002).

Al sumergirnos en la literatura podemos encontrar un vasto número concepciones acerca de los que es la Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es un cimiento sólido para el desarrollo de las ventajas competitivas de las instituciones públicas o privadas. Al ser el conocimiento resultado de la acumulación de experiencias personales, su imitación es complicada aunque algunos tipos de conocimiento pueden articularse con mayor facilidad que otros (Hernández Mejía, 2007) .

Con respecto al conocimiento, Andreu y Sieber (1999) señalan principalmente tres características:

- 1) Es personal, ya que se origina y reside en las personas que lo asimilan como resultado de su propia experiencia y lo incorporan a su acervo personal al estar convencidas de su significado y de sus implicaciones.
- 2) Es permanente e incremental, ya que su utilización puede repetirse sin que se consuma o desgaste como sucede con otros bienes físicos. Por el contrario, se incrementa al utilizarse con un conocimiento recientemente adquirido.

- 3) Es guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento ya que esa acción tiene por objetivo mejorar las consecuencias de los fenómenos percibidos por cada individuo.

En su reseña Hernández M. (2007), refiere que el talento humano es el valor que hace la diferencia en las organizaciones. Los conocimientos de la organización y cómo lo 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 institución 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.

El conocimiento como recurso se encuentra en las personas y los procedimientos, alimentándose permanentemente de la experiencia. El conocimiento surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de manera combinada con su propia experiencia y capacidad (Hernández M. 2007).

Esta última cita constituye un argumento sólido para explicar lo que persigue la presente investigación: describir como utiliza el personal administrativo del Conalep Pénjamo, el conocimiento plasmado en los procedimientos y en la experiencia del personal, para tomar decisiones y definir la planeación estratégica o corto plazo (Programa Operativo Anual), que permita la mejor gestión administrativa y alcanzar los objetivos fijados.

Utilidad de la investigación; describir la forma en que las personas responsables de tomar decisiones utilizan el conocimiento generado a través de las vivencias

laborales cotidianas que generan un acumulado de experiencias y prácticas de valor, y a las cuales se suman los procedimientos y normas que explicitan la forma de actuar; formas mediante las cuales se solucionan problemas y se enfrentan retos. Utilidades que pueden ser utilizadas por otras personas en aras de mejorar los procesos de la organización.

Para abordar este trabajo de investigación el presente documento se organizó en cinco capítulos, el primero inicia con una introducción que explica la importancia de la gestión del conocimiento dentro de las instituciones, se menciona el marco metodológico, se habla del método de investigación utilizado, se definió la justificación y también el planteamiento del problema y objetivos.

El capítulo dos lo constituye el marco teórico; ahí se citan teorías y conceptos en torno a la “Gestión del Conocimiento”.

El capítulo tres está dedicado a describir a la organización que es objeto de la presente investigación, se mencionan su Misión y Visión, se habla de la población estudiantil que atiende, se denota la importancia que reviste como institución educativa dentro de nivel medio superior, además de detallar su estructura organizacional.

Capítulo cuatro, en él se desarrolla la investigación: se escribe como influye el conocimiento tácito y el explícito del personal responsable, en la toma de decisiones que son la base para estructurar la planeación estratégica a corto plazo y de la cual dependen el conjunto de acciones encaminadas a buscar el mejor desempeño de la institución.

Por último, el capítulo cinco, integrado por las conclusiones, mismas que permiten describir cómo se gestiona el conocimiento tácito y el explícito, sus

aportaciones a los logros de la institución, de igual forma se señalan observaciones que permitirían mejorar la gestión del conocimiento.

1.1. Marco metodológico

1.1.1. Antecedentes

Cuestiones relacionadas con la gestión del conocimiento son abordadas por diferentes investigadores; Riesco (2002), argumenta que la sociedad actual es la “Sociedad del Conocimiento”, la cual se caracteriza por que las organizaciones invierten en investigación y desarrollo, desencadenando procesos de creación de conocimiento que explotan el capital intelectual y emocional de las personas.

Hernández M. (2007), asume que *“el talento de las personas es el valor que hace la diferencia en las organizaciones: “los conocimientos de la organización y como los usa se constituyen en una ventaja competitiva, las organizaciones giran en torno a las personas con talento, lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano y lo fundamental es saber cómo gestionar ese talento (p. 1)”*.

La investigación de Villalobos (2010), aborda el tema de la gestión del conocimiento; el objetivo de su trabajo es responder a la interrogante: ¿Cómo se explicita el conocimiento tácito del personal operativo del Departamento de Operación en una Central Termoeléctrica de la Comisión Federal de Electricidad?; y concluye:

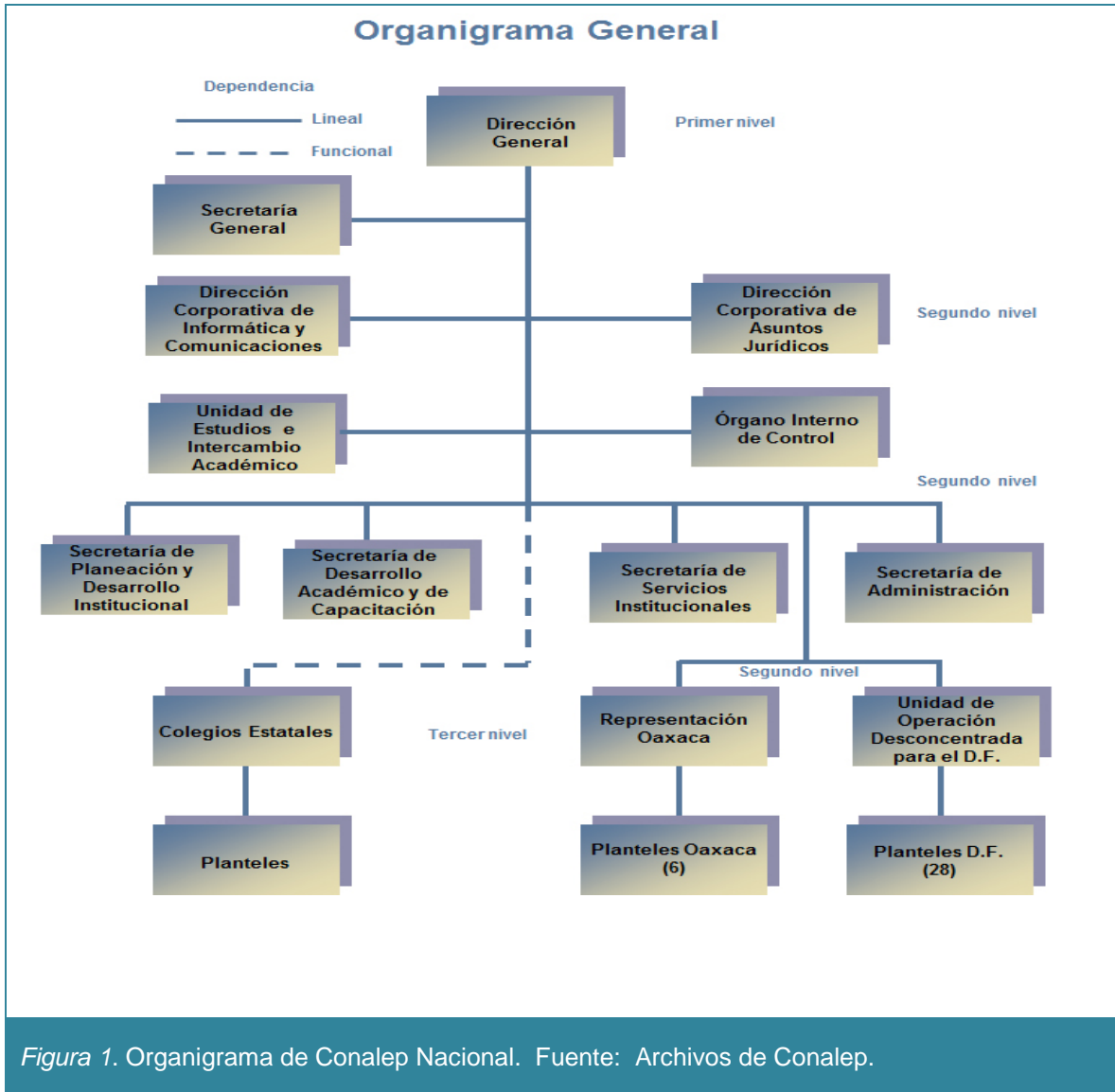
“[...] el retiro por jubilación del 62% del personal del Departamento en cuestión, tan solo para este año y el próximo, implica gran pérdida de conocimiento tácito que poseen estas personas si no se mejora su explicitación y conservación. En la Central Termoeléctrica de Salamanca existe mucho potencial en su gente, aprovechando la experiencia de los que ya cumplieron un ciclo en la Central y del empuje de las nuevas generaciones, esto permite que a través de una manera planeada se mejore la gestión del conocimiento como una herramienta poderosa para responder al ambiente y asegurar la permanencia de la Central [...]” (p. 64 y 66).

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (Conalep) nace por decreto presidencial en el año de 1978, su creación fue concebida para responder a las necesidades de formación de profesionales técnicos que demandan el sector productivo del país.

Desde hace 30 años el Conalep busca y establece mejoras para cumplir las expectativas de estudiantes, docentes y empresarios, trabaja para que la población estudiantil se realice como profesionales técnicos capaces de laborar en cualquier empresa o institución nacional o internacional, hoy en día la formación educativa se realiza con base en un modelo educativo basado en competencias laborales certificadas, diseñadas en conjunto con los sectores productivos, cuyos principios son la calidad para la competitividad.

El modelo educativo favorece la Formación de Profesionales Técnicos Bachilleres, con lo cual permite que los egresados tengan la posibilidad de cursar la educación universitaria, ello proporciona amplias perspectivas de desarrollo personal y profesional.

Actualmente es una institución federalizada, constituida por una unidad central que norma y coordina al sistema que está compuesto por 30 Colegios Estatales; una Unidad de Operación Desconcentrada en el DF y la Representación del Estado de Oaxaca. Esta estructura hace posible la operación de los servicios en 296 planteles los cuales se encuentran en las principales ciudades y zonas industriales del país y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST).



Con el fin de cumplir con la demanda educativa y forjar a los profesionales que los sectores productivo y social necesitan el colegio está comprometido con alcanzar los siguientes objetivos institucionales:

- Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.

- Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.
- Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias por la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.
- Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.
- Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.
- Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

El estado de Guanajuato cuenta con 15 planteles y 1 CAST, el Conalep plantel Pénjamo se funda en el año de 1984, desde su creación, ha contribuido con la comunidad de la región, formando profesionales técnicos, fortaleciendo al desarrollo educativo y productivo de la región; con la firme responsabilidad de seguir impulsando el crecimiento social, el Conalep plantel Pénjamo está comprometido a alcanzar los siguientes objetivos institucionales:

- Elevar la cobertura educativa del nivel medio superior del municipio y en la entidad, incrementando la matrícula de Educación Profesional Técnica Bachiller en el Colegio.
- Elevar el número de alumnos egresados del Colegio.
- Ofrecer servicios de capacitación en el trabajo, contribuyendo a la formación laboral del personal de las empresas de la región.

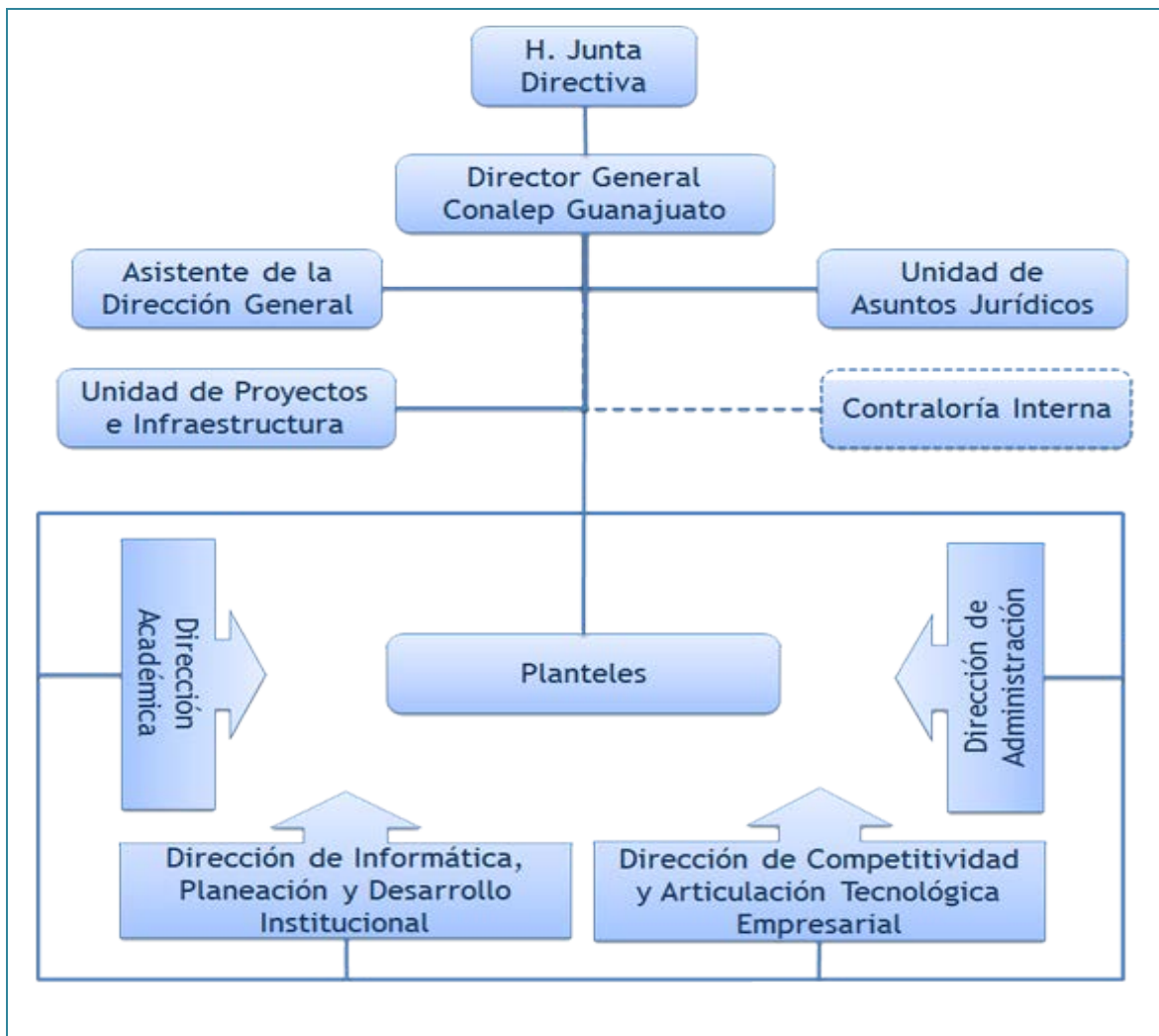


Figura 2. Organigrama de Conalep Guanajuato. Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad de Conalep Guanajuato.

La planeación estratégica (Programa Operativo Anual) se convierte en un proceso clave para el Conalep plantel Pénjamo alcance los objetivos señalados, este se formula en base a las decisiones que debe tomar el personal responsable de su integración. En el POA se definen metas, acciones, presupuestos y personal responsable. Aquí es donde radica la importancia de esta investigación; conocer cómo administra el Conalep Plantel Pénjamo el conocimiento del personal responsable de la toma de decisiones.

1.2. Método

Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque de tipo cualitativo, que permitió explorar y describir perspectivas, puntos de vista y experiencias de los entrevistados; la información y los datos se recolectaron mediante la aplicación de entrevistas (ver apéndice A) y otros instrumentos no estandarizados como registros, notas y la propia observación.

El alcance comprende la obtención de información y datos que detallan descripciones, experiencias, comportamientos y de los cuales no se efectúa medición numérica y estadística.

1.2.1. Variables e indicadores

Aunque es un estudio cualitativo, se usan los términos: variables e indicadores para referirlos a conceptos esenciales para iniciar la investigación y que son factores que influyen o condicionan fenómenos determinados y a referentes observables que se analizan:

Variables:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Vd: Toma de decisiones del programa operativo del personal de Conalep. ○ Vi: Conocimiento tácito ○ Vi: Conocimiento explícito 	
○ Indicadores de la variable dependiente:	
1) Opciones	5) Alternativas
2) Elegir	6) Certidumbre
3) Incertidumbre	7) Planear
4) Actuar	8) Metas
○ Indicadores de las variables independientes:	
Conocimiento Tácito:	Conocimiento Explícito:
1) Antigüedad	1) Manuales
2) Experiencia	2) Procedimientos
3) Habilidades	3) Memorias organizacionales
4) Retroalimentación(socialización)	4) Análisis estadísticos
	5) Tecnologías de la Información y la Comunicación

Tabla 1. Variables e indicadores. Fuente: creación propia.

1.2.2. Muestra cualitativa: participantes

La formulación de la planeación a corto plazo se ubica como una de las más importantes tareas; responsabilidad atribuida al Director y a las cinco Jefaturas de Proyecto (ver figura 7: organigrama del plantel): Servicios Escolares, Administración y Finanzas, Capacitación, Formación Técnica e Informática; quienes en conjunto deben llevar a cabo la toma de decisiones, definiendo con ello el rumbo que habrá de seguir la unidad administrativa.

Este grupo de personas fue elegido como la muestra inicial de la presente investigación. Hernández Sampieri (2006), define: “*la muestra en el proceso*

cuantitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo de universo o población que se estudia (p. 562)”.

1.2.3 Estudio del caso

Para efectos de la presente investigación se definió como objeto de estudio al Conalep Plantel Pénjamo y la gestión del conocimiento tácito y explícito en la toma de decisiones.

1.2.4. La recolección de los datos en el enfoque cualitativo

La obtención de datos se realizó mediante la aplicación de entrevistas individuales y de grupo, mismas que se realizaron mediante la utilización de una guía de preguntas previamente diseñadas (ver apéndice A), se analizaron documentos que contienen lineamientos y normas operativas, otras herramientas de recolección utilizadas fueron la observación del medio ambiente y del contexto que permiten tomar de notas y valorar la influencia de otras variables en los entrevistados. Todos estos instrumentos permitieron recoger datos e información valiosos; evidencia que permitió explorar, describir y concluir como es que se gestiona el conocimiento en el Conalep Pénjamo (unidad bajo estudio).

1.2.5. Descripción del personal entrevistado

Las entrevistas se aplicaron al personal directivo responsable de tomar las decisiones y de definir el Programa Operativo Anual:

Nombre	Profesión	Puesto	Antigüedad
Javier Zúñiga García	Ing. Mecánico	Director	17 años como trabajador de Conalep, ha sido director de los planteles León I y Pénjamo.
Martín Magaña Rivera	Ingeniero Agrónomo	Jefe de Proyecto de Formación Técnica	12 años como trabajador de Conalep, 6 años como responsable de formación técnica.
José Elías Moreno	Ingeniero Agrónomo	Jefe de Proyecto de Capacitación	25 años como trabajador de Conalep, 12 años como responsable del área de capacitación; también funge como coordinador de calidad del plantel.
Antonio López López	Licenciado en Derecho	Jefe de Proyecto de Servicios Escolares	23 años como trabajador de Conalep, 17 años como responsable del área de servicios escolares.
José Alfredo Sánchez Arredondo	Contador Público	Jefe de Proyecto de Servicios Administrativos	2 años como trabajador de Conalep, durante ese lapso ha ocupado el puesto de servicios administrativos.

Tabla 2. Personal entrevistado. Fuente: creación propia.

1.3. Planteamiento del problema

La misión del Conalep es la formación de Profesionales Técnicos Bachilleres, este proceso implica la coordinación de esfuerzos internos de la institución, articulación necesaria para dar cumplimiento a las demandas sociales y a las del sector productivo;

la gestión administrativa del Conalep se convierte en una actividad medular, ello conlleva a que el desarrollo e integración de la planeación estratégica sea una tarea trascendental para el personal administrativo responsable de elegir y decidir; en este sentido el presente trabajo pretende identificar cuál es la importancia de los conocimientos tácitos y explícitos, y entender cómo son gestionados por los tomadores de decisiones y cómo influyen en la realización de la planeación a corto o Programa Operativo Anual (POA).

La investigación busca servir marco de trabajo para expresar si los administradores que tienen la responsabilidad de analizar y elegir alternativas dentro de una vasta gama de opciones, utilizan los modelos y técnicas de decisión que en la actualidad ofrecen las ciencias administrativas.

1.4. Objetivo general

- Identificar si el personal responsable de formular el Programa Operativo Anual del Conalep fundamenta la toma de decisiones en el conocimiento tácito o en el explícito.
- Identificar de qué manera influye el conocimiento en la toma de decisiones.
- Estudiar cómo se explicitan las metas, los planes de acción y la asignación presupuestal, que integran programa operativo anual del Conalep plantel Pénjamo.

1.5. Preguntas de investigación

- ¿El personal responsable de planear fundamenta las decisiones en un conocimiento tácito?

- ¿Cómo influye el conocimiento tácito y el explícito en la definición de las metas que integran el Programa Operativo Anual del Conalep Plantel Pénjamo?
- ¿Cómo se explicitan las metas, los planes de acción y la asignación presupuestal, que integran Programa Operativo Anual del Conalep Plantel Pénjamo?
- ¿Existe alguna metodología que oriente eficientemente este proceso de toma de decisiones?

1.6. Justificación

La Formación de Profesionales Técnicos Bachilleres es la encomienda asumida por el Conalep, proceso formativo que tiene como objetivos preparar a jóvenes con las competencias necesarias para atender las demandas de mano de obra calificada de los sectores productivos y de servicios de país, y al mismo tiempo educar a estudiantes con deseos de incorporarse a la educación superior. Dichos objetivos requieren que el Conalep defina y oriente su gestión administrativa con acciones y decisiones que le permitan dar cumplimiento a tales demandas sociales y productivas; la planeación administrativa se torna en un eje importante que debe servir de guía para dar cumplimiento a los compromisos de la institución.

En las organizaciones mexicanas la toma de decisiones regularmente se realiza más en base a la experiencia que a un análisis científico del problema en cuestión, lo cual disminuye el nivel de certeza y reduce la eficiencia de la organización (Rodríguez, 2004).

La importancia de esta investigación consiste en llamar la atención de los directivos de empresa, describiendo que en el proceso de toma de decisiones se deben considerar las habilidades, las experiencias y juicios (conocimiento tácito) del personal que decide; y además se debe hacer uso de otros factores, entre ellos los conocimientos explícitos formados por lineamientos, estadísticas y memorias organizacionales y otro elemento a considerar es la utilización de herramientas científicas que ofrece hoy en día la ciencia de la administración, herramientas que permiten simular con cierta certidumbre escenarios futuros y el comportamiento de las decisiones.

Además el presente trabajo pretende conocer cómo se administra el talento de las personas, conocimiento considerado como recurso de valor que impulsa el desarrollo y la competencia de las instituciones; dicho entendimiento nos permitirá valorar y desarrollar mejores procedimientos para la integración de planeaciones estratégicas a corto plazo.

En la medida en que las decisiones sean más consistentes se disminuirá el nivel de incertidumbre al cual se enfrentan los decisores al interior de las organizaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

La Gestión del conocimiento como término es relativamente nuevo; su objetivo es dar respuesta de qué hacer con lo que “se sabe” para aprovecharlo y administrarlo como recurso que posee características únicas y que, por tanto, necesita de técnicas originales para su gestión. El reconocimiento del conocimiento como un activo corporativo relevante es también reciente; en los países desarrollados o industrializados ambos conceptos son reconocidos como bases fundamentales para forjar el desarrollo de las economías. Davenport y Prusak (2001) señalan la ventaja más sustentable de una empresa proviene de lo que conoce en forma colectiva, de la eficiencia con que utiliza lo que sabe, y de cuán rápidamente adquiere y usa conocimiento nuevo.

La Economía basada en el *conocimiento* aparece en la década de los sesenta especialmente con la aparición de los primeros computadores, la expansión de las multinacionales y la formación de los mercados internacionales de capitales. Se constituyó como una nueva forma de enfrentar las crisis mundiales de las últimas tres décadas (Peluffo y Catalán, 2002).

Con la globalización económica se inició un estrecha rivalidad comercial entre las organizaciones, las cuales buscan posicionarse dentro de sus sectores, es el conocimiento la estrategia a seguir para poder innovar y producir bienes y servicios que sean satisfactorios, que permitan obtener el posicionamiento y la ventaja competitiva.

Las Economías basadas en el Conocimiento y el Aprendizaje se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo,

laboratorios, centros de investigación, las aulas, etc.). Las estrategias de desarrollo a largo plazo visualizan al conocimiento como factor estratégico, por ello la resolución de problemas y la toma de decisiones se realizan básicamente por medio de operaciones cuyo soporte son:

- La disponibilidad de la información y conocimiento clave en tiempo real.
- La capacidad de analizar, clasificar, modelar y relacionar sistémicamente datos e información sobre valores fundamentales para dicha Sociedad.
- la capacidad de construir futuro de esa sociedad de forma integral y equitativa (direccionalidad a metas) (Peluffo y Catalán, 2002).

Peter Druker (1993), menciona que la nueva economía está basada en el conocimiento de los trabajadores y que es un recurso que genera ventaja competitiva, argumenta que no es otra cosa que el conjunto de habilidades, experiencias que forman la mano de obra de los trabajadores mismos que se utilizan en la producción de bienes y servicios.

Según Walters, Halliday y Glasers (2002), dentro de esta nueva economía existen elementos del conocimiento que son la base para las organizaciones que participan en ella:

- Dirección Tecnológica: Es un concepto muy amplio que une a la ingeniería, la ciencia y la disciplina de dirección para dirigir la planificación, el desarrollo y la puesta en práctica de capacidades tecnológicas de formar y lograr objetivos estratégicos y de operación de una empresa.

- Dirección del Conocimiento: Tiene la capacidad de que la empresa identifique, cree, convierta y distribuya el conocimiento, creando así una ventaja competitiva.
- Dirección de la Relación: Consiste en establecer relaciones económicas con los clientes, proveedores para poder establecer y llevar a cabo la estrategia establecida de acuerdo con los objetivos de la organización.

Es la década de los noventa donde se empieza hablar y darle importancia a las teorías relacionadas con la gestión del conocimiento, es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales (Peluffo y Catalán, 2002); su implantación permite acortar la brechas existentes entre en la empresas y generar una cultura de desarrollo empresarial tendiente a generar competitividad.

La administración del conocimiento puede ser aplicada en todos los niveles y procesos de la organización, los administradores pueden hacer uso de ella para establecer las estrategias orientadas a mejorar la gestión operativa, la planeación estratégica es un proceso medular está orientada a definir el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinen el mejor desempeño de la organización (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005)

La estrategia de una organización se compone de tres elementos esenciales: metas u objetivos que deban alcanzarse, políticas que guiarán o limitarán la acción y programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

Los objetivos a largo plazo; son los resultados que la empresa espera lograr para cumplir con su misión. Largo plazo significa más de un año en la mayoría de las

empresas. Los objetivos anuales son las metas a corto plazo que la organización debe lograr para cumplir con los objetivos a largo plazo (David Fred R., 2003).

El administrador debe alcanzar los objetivos de su organización por medio de actividades predeterminadas a sus empleados; ellos deben saber que hacer como deben hacerlo, como alentarlos y medir la efectividad de sus actividades. Decidir consiste en escoger de entre las diferentes alternativas, la mejor; la decisión puede ser tomada bajo una situación de certidumbre o incertidumbre.

La toma de decisiones implica que el gerente se encuentra entre diferentes opciones de acción, las cuales están ligadas a cierta incertidumbre. El administrador trabaja en ámbitos económicos, políticos y sociales. Las economías han pasado de la base industrial a la base de la información; por lo tanto se debe tener nuevas habilidades políticas que son definitivas para la empresa (Mohammad, 2005).

Existe una relación entre la toma de decisiones y la información, para que el administrador tome decisiones efectivas necesita datos antes, durante y después de toma la decisiones. Esta información puede provenir de los ámbitos interiores o exteriores. *Ámbito interno*, es aquel en el cual son considerados los empleados, accionistas, acreedores; así pues el *ámbito externo* hace referencia al mercado, a la competencia, a proveedores, a gobierno y al público (Perterson, 2004).

La experiencia, pericia y prácticas de valor de trabajadores, clientes así como una correcta interpretación del entorno que rodea a las empresas pueden ser decisivos, las organizaciones deben ser capaces de administrar estos valores mediante una correcta gestión del conocimiento:

2.2. La gestión del conocimiento

Muchas son las definiciones que existen sobre lo que es el conocimiento:

- Conocimiento: Conjunto de habilidades con las cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica (Probst, Raub y Romhardt, 2001).
- Conocimiento: Capacidad de los individuos para la toma de decisiones (Sarriegi, 2002).
- Conocimiento: Es una descripción pragmática que nos ayuda a comunicar lo que queremos decir (Davenport H. y Prusak L., 2001).

Desde la perspectiva Andreu y Sieber (1999) la gestión del conocimiento es un proceso que pretende asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento organizacional y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo (Peluffo y Catalán, 2002).

Nonaka y Takeuchi (1995) definen a la gestión del conocimiento como “la capacidad de la empresa para crear conocimiento nuevo, diseminarlo en la organización

e incorporarlo en productos, servicios y sistemas”. Esta definición implica la integración de un complejo rango de actividades que abarca, desde la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento hasta su almacenamiento e incorporación a todos los procesos de la organización. Nonaka y Takeuchi clasifican el conocimiento en dos tipos:

- Conocimiento explícito: es aquel que resulta fácilmente transferible y accesible a través de documentos, presentaciones, bases de datos, etc. Éste se compone, fundamentalmente, de conocimientos técnicos, de algunas capacidades y habilidades, y de pocas actitudes, siendo fácil su transmisión con las actuales tecnologías de información y de las comunicaciones (Nonaka y Takeuchi, 1995).
- Conocimiento tácito: es aquel que pertenece a la naturaleza personal, difícil de formalizar y comunicar, estando profundamente radicado en las acciones de las personas y grupos. Está cercano al talento, al arte o a un determinado modelo mental y se compone de actitudes y la mayoría de las capacidades y conocimientos abstractos y complejos o sofisticados (Bueno, 1998). Puede dividirse en dos dimensiones, técnica, similar al concepto de know how, y cognitiva, relativa a los esquemas y modelos mentales, creencias y percepciones. Dadas sus características no resulta fácil su transmisión entre las organizaciones y es prácticamente inviable a través de la relación de mercado. La transferencia de éste tipo de conocimiento requiere un relación muy cercana del personal que lo posee y para que pueda ser rentabilizado al máximo, es necesario que se substraiga del contexto de origen y se formalice,

lo que significa que entre el conocimiento tácito y el explícito obra un ciclo de conversión el cual es modelizado en los cuatro procesos que Nonaka y Takeuchi (1995) determinan en su modelo de gestión del conocimiento.

Kogut y Zander, (1992) describen al conocimiento tácito como un conocimiento acumulado por el hombre el cual es difícil de articular y de expresar de manera formal, caracterizado por ser un conocimiento que originado por la intuición.

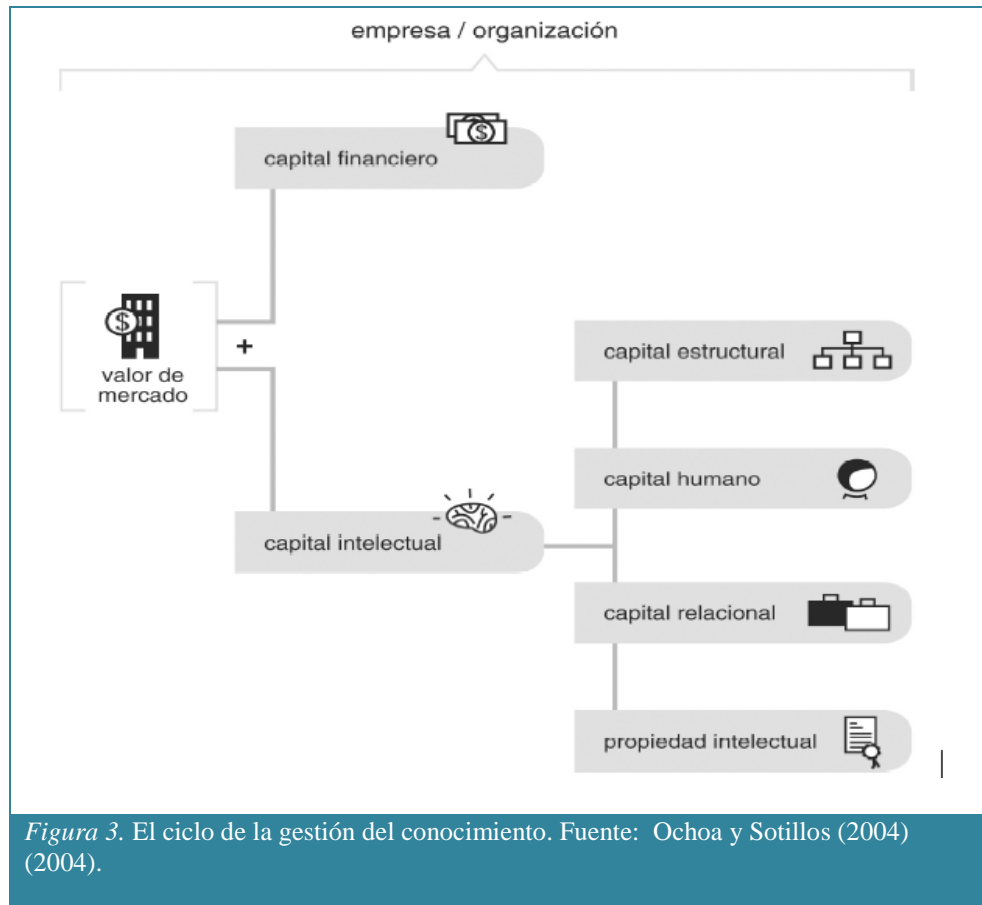
Desde la perspectiva de Grant (1996) el conocimiento tácito esta formado por ideas, habilidades e intuiciones de las personas.

Probst (2001) afirma que la gestión del conocimiento es el conjunto de conocimientos y de habilidades que utiliza un individuo para resolver problemas. Incluye teoría y práctica, las normas diarias y los instrumentos para actuar. El conocimiento se basa en datos e información pero va más allá, va unido a las personas. El conocimiento lo construyen las personas y representa sus creencias acerca de las relaciones causales.

Bajo la visión de Druker (1993), la gestión del conocimiento es el nuevo motor de crecimiento de la economía.

Para Ochoa y Sotillos (2004) las compañías ya no son valoradas sólo por sus activos físicos y financieros, sino también por su capital intelectual (por su conocimiento), 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. El capital intelectual tiene cuatro componentes fundamentales:

- Capital humano: son las aptitudes y actitudes de sus empleados, su grado de satisfacción, lo que saben hacer y lo que son capaces de aprender, así como el valor de liderazgo y el espíritu de iniciativa. Se puede medir, por ejemplo, por el coste que tiene reemplazar a una persona, la formación necesaria para sustituirla y el tiempo que se tarda en volver a estar a pleno rendimiento.
- Capital relacional: es la medida de la relación de la compañía con sus clientes, cuán fuertes son los vínculos establecidos con ellos (grado de satisfacción del cliente, su fidelidad, la atención que reciben). Se puede calcular en el coste que tiene para la empresa la captación de nuevos clientes y la pérdida de los clientes actuales. También las relaciones con socios, proveedores y otros actores en el mercado son un activo, como lo es el conocimiento del mercado y de la competencia.
- Capital estructural: es la estructura organizativa, los procesos, la metodología y la base tecnológica que da soporte al negocio. Es lo que permite la transformación del capital humano y el capital cliente en productos y servicios, además de la cultura y los valores de la organización.
- Propiedad intelectual: patentes, marcas, diseños y copyright han sido los intangibles que más fácilmente ha cuantificado la empresa, porque se les puede asignar un precio de mercado.



Ochoa y Sotillos (2004) dicen *“la incorporación individual de la información y su puesta en acción es el conocimiento que se consigue experimentando el mismo conjunto de datos de diferentes formas y viéndolo desde distintas perspectivas (p. 120)”*.

Las instituciones tienen que 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(Ochoa y Sotillos, (2004).

De ahí importancia de que las organizaciones adopten sistemas que favorezcan la generación de conocimiento mediante la aplicación modelos de gestión del conocimiento como el descrito por Probst, mismo que describimos a continuación.

2.3. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: el capital intelectual, constituido por los recursos humanos y su conocimiento, capital que debe ser orientado hacia el logro de los objetivos de la empresa. La gestión del conocimiento se debe soportar en un sistema que permita administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y diseminación del conocimiento en una organización. Sus principales objetivos son: contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre la organización y su entorno (Probst, Raub y Romhardt, 2001).

La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles humanos en una organización (Brooking, 1997).

El modelo de gestión del conocimiento de Probst está compuesto por un grupo de procesos estratégicos que se producen en forma cíclica:

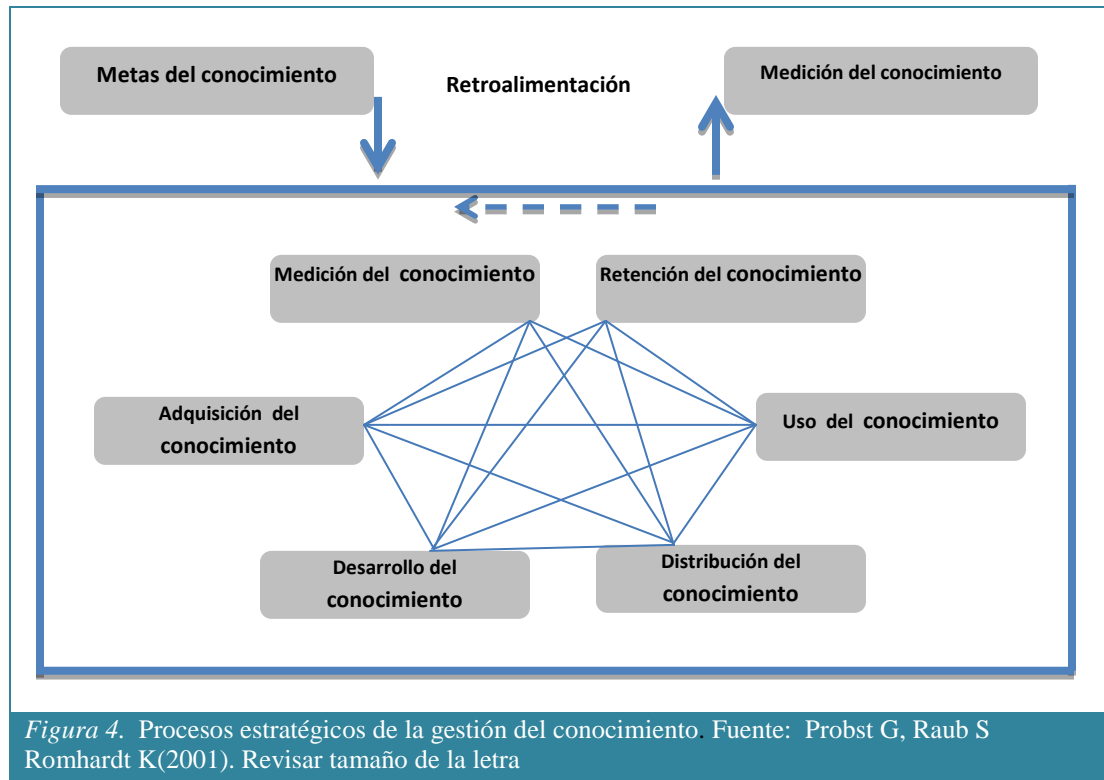


Figura 4. Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Fuente: Probst G, Raub S Romhardt K(2001). Revisar tamaño de la letra

- o Identificación del conocimiento: El proceso de identificar el conocimiento en las organizaciones adquiere cada vez mayor importancia. Han surgido alternativas para solucionar los aspectos relativos a la transparencia del conocimiento organizacional. Se eliminan jerarquías y desarrollan estilos horizontales. Los superiores dejan de ser barreras en lo que a la transmisión del conocimiento se refiere y los expertos se comunican entre ellos. Las organizaciones se orientan hacia las redes internas a partir del empleo de determinadas técnicas y herramientas que facilitan estas acciones. Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición; sin embargo, ella sólo controla una parte mínima de estos. Por ello, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los

empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos. La gestión del conocimiento posee diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, las topografías del conocimiento, los mapas de activos del conocimiento, los mapas de fuentes del conocimientos, Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan “anclarlo” a estas, y se posibilite su uso.

- Adquisición del conocimiento: Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida en que se utiliza. Esto exige a las organizaciones, que se encuentran en constante proceso de transformación, a trabajar intensamente para renovar su conocimiento. Todo sistema que gestiona conocimiento debe disponer para el desarrollo del proceso de adquisición efectiva de los sistemas de información y de gestión documental. En caso de que la organización carezca de un conocimiento específico necesario, debe buscarlo en su entorno para adquirirlo o simplemente desarrollarlo en su interior.
- Desarrollo del conocimiento: Cuando la organización no posee un determinado conocimiento, esta debe crear condiciones e invertir para su desarrollo en la propia organización. Este proceso de creación o desarrollo del conocimiento no es más que un proceso de desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia el establecimiento de un ambiente que favorezca el

surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación y de esta forma, generar soluciones que contribuyan al progreso de la sociedad en general.

- Distribución del conocimiento (compartir): Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y por tanto, este proceso puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Para esto, se soportan en herramientas tecnológicas, crean determinadas plataformas, software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas. También, puede difundirse el conocimiento mediante la capacitación. Estas técnicas también favorecen a la conservación del conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo, por una u otra razón, prive a la organización de un conocimiento que necesita.
- Uso del conocimiento: es necesario considerar un sistema de gestión de información que facilite información actualizada sobre las necesidades de los usuarios con vistas a lograr una eficiente gestión del conocimiento. Para obtener una gestión efectiva del conocimiento, se deben crear plataformas de conocimientos, intranets, portales, escenarios, entre otras herramientas, con el objetivo de incentivar a los individuos a consumir información e incrementar su conocimiento.

- Retención del conocimiento: La retención del conocimiento constituye un proceso esencial en la gestión del conocimiento. Si no es posible retener los conocimientos en la organización, se perderán los esfuerzos realizados en los procesos anteriores. Significa conservar la información y los conocimientos utilizados por medio de un sistema de gestión documental que respalde la acción de la organización y que facilite su consulta en el momento necesario. Para la retención del conocimiento, existen tres subprocesos fundamentales:
 - Seleccionar, a partir de los múltiples sucesos que vive la organización, las personas y procesos que por su valor deben retenerse.
 - Guardar la experiencia en forma apropiada.
 - Garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente.
- Medición del conocimiento: Medir el conocimiento no significa calcular su valor monetario, sino evaluar en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización. Para esto, se aplican diferentes técnicas. El proceso de evaluación y medición del conocimiento puede dividirse en dos fases:
 - Una, donde se observan los cambios en la base del conocimiento organizacional.
 - Y otra, donde se interpretan estos cambios en relación con los objetivos de dicho conocimiento.

Probst (2001) afirma que *“La idea de que el conocimiento puede medirse induce a esperar objetividad donde sólo puede haber aproximación”*. Por tanto, en este sentido, los sistemas de medición pueden sólo ofrecer aproximaciones sobre el comportamiento

de este activo (el conocimiento) en la organización, debido a su propia naturaleza intangible.

La generación de conocimiento empresarial y/o institucional es propulsor del aprendizaje organizacional.

2.4 Aprendizaje organizacional y prácticas de valor

Senge citado por Riesco (2006), concibe que:

“[...]el aprendizaje organizacional como el contexto donde las personas aprenden continuamente a crear y modificar la realidad, donde se cultivan nuevos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente, de manera permanente aprende a aprender en conjunto[...]”(p. 91).

Riesco (2006) argumenta que *“las organizaciones que basan su estrategia en el conocimiento son organizaciones que aprenden (p. 91)”*.

Pelufó y Catalán (2002), definen que el aprendizaje organizacional consiste en *“adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización (p. 26)”*. Este aprendizaje organizacional se evidencia continua y rutinariamente en todas las actividades que se realizan en la organización, cuando se observa a otros cómo hacen las cosas, la interacción personal, la forma de resolver cualquier problemática, es más evidente cuando existen programas formales de capacitación. En el proceso del trabajo se produce continuamente conocimiento nuevo.

Mayo, Andrew y Lank, (2000) explicitan que una organización basada en el aprendizaje es aquella que *“aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus los empleados, los directivos, los proveedores, los beneficiarios y clientes (p. 52)”*.

Organización inteligente, es aquella que tiene la capacidad de incorporar cambios más rápidos, para ello su organización supone partir de un enfoque sistémico donde los elementos intangibles son la clave como el autocontrol, las visiones mentales, los modelos conceptuales compartidos junto con el aprendizaje en grupo (Peter Senge, 2000).

Desde la perspectiva de Pelufo y Catalán (2002) el aprendizaje organizacional permite:

- Aumentar la capacidad estratégica de la organización, respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

En las organizaciones inteligentes se aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos, la experiencia y las prácticas de valor de que disponen todas sus personas,

Las prácticas de valor se conciben como todas aquellas acciones que realizan los grupos naturales (los trabajadores) que existen dentro de la organización y que aportan un valor de importancia al sistema de capitales de la empresa, dichas prácticas suelen manifestarse en distintas áreas y en distintos procesos de la organización

Martínez (2000) concibe a las prácticas de valor como las acciones que realizan las personas que integran la organización, muchas de estas acciones no necesariamente están documentadas, se desprenden de la experiencia y el juicio propio de las personas, aportan un valor de importancia al sistema de capitales de la empresa, dichas prácticas suelen presentarse en todos los niveles y en los diferentes procesos que se desarrollan dentro la empresa; lo importante es poder reconocer el valor que aportan y que se puedan administrarse, convertirlas en conocimiento explícito, y se caracterizan por:

- Presentarse de forma interdepartamental, en las diferentes áreas de la organización.
- Existen en varios procesos.
- Manifestadas de forma natural por los grupos de personas.
- Se pueden codificar.
- Proporcionan valor a la organización
- No siguen caminos definidos, se generan de forma espontánea.

Desde la visión de Martínez (2000) la implantación de un sistema de prácticas de valor en la organización aporta beneficios importantes que permiten:

- Reconocer las mejores formas de hacer las cosas.
- Capitalizar las maneras informales de hacer las cosas y alinearlas al contexto de valor de la empresa.
- Recoger la experiencia en el ambiente cotidiano
- Asegurar en la organización la existencia y aplicación de las mejores formas de hacer las cosas.

Para favorecer la gestión del conocimiento es necesario adoptar y hacer uso de herramientas que simplifiquen, a continuación mencionamos de forma genérica dicho tema.

Peluso y Catalán (2002) definen las siguientes herramientas de administración del conocimiento:

- Herramientas para diagnóstico inicial de la gestión del conocimiento: instrumentos usados para efectuar los diagnósticos que permiten evaluar el grado de implementación de sistemas de gestión del conocimiento, a fin de establecer las acciones más adecuadas que ayuden a madurar dichos sistemas.
- Herramientas para definición de los objetivos del conocimiento: son modelos de planificación estratégica, como el mando de control integral, los cuales permiten la definición de proyectos, análisis estratégico u otros.
- Herramientas para apoyar los procesos de producción, almacenaje/actualización y circulación/utilización de conocimientos: las herramientas de Administración de Conocimientos, permiten trabajar con los contenidos depositados, ya sea para mantenerlos vigentes o para establecer nuevas formas de relacionamientos y/o almacenamiento de los mismos. Las herramientas que apoyan los procesos de creación de conocimiento organizacional y fortalecimiento de la memoria colectiva a través del aprendizaje. Por último, se encuentran las herramientas que permiten visualizar los contenidos, hacerlos circular y utilizarlos en el trabajo diario en un sistema dinámico de colaboración que se da en espacios virtuales.

- Crear y mantener la memoria organizacional: los bancos de contenidos permiten mantener elementos de datos, informaciones o conocimientos relativos a la realidad y también relaciones que se dan entre éstos en forma histórica, proporcionan además servicios de recuperación, acceso a contenidos, mecanismos de mantenimiento y depuración que apoyan la función de Administración de Contenidos. Generalmente estos productos se combinan con sistemas generadores de informes, sistemas de consultas, visualización de resultados, y publicación de nuevos contenidos, complementando su funcionalidad. Esta herramienta es soportada por las tecnologías de la información que provén una vasta gama de aplicaciones que permiten gestionar la información.
- Herramientas de apoyo a la creación y aprendizaje: el internet cuenta con una inmensa gama de buscadores de información también llamados motores de búsqueda.
- Herramientas para medición del desempeño: existen varias herramientas que permiten apoyar procesos de medición de capital intelectual entre ellos el monitor de activos intangibles, el Navegador de skandía o el balanced scorecard de Kaplan y Norton.

Las economías actuales han migrado de la base industrial a la base de la información, este panorama global influye para que las organizaciones e instituciones públicas o privadas consideraren a la información y a la toma de decisiones como factores de cambio.

2.5 Información y toma de decisiones estratégicas

Según Namakforoosh (2000):

“[...] el administrador debe alcanzar los objetivos de su organización por medio de las actividades predeterminadas de sus empleados, lo cual implica saber que deben hacer ellos, determinar cómo deben hacerlo, comprender cómo alentarlos a hacerlo y medir la efectividad de sus actividades. La actividad principal del gerente es la de dirigir y dirigir consiste en tomar decisiones. Decidir es simplemente escoger, entre muchas alternativas, la mejor, la decisión puede ser en situación de certidumbre o de incertidumbre [...]” (p. 27).

Generalmente el personal responsable de tomar decisiones se enfrenta a un panorama consistente en varias opciones/alternativas de actuación, donde cada una de ellas está ligada a cierta incertidumbre que limita el actuar. La existencia de dichas alternativas crea el escenario que obliga a tomar decisiones.

Los administradores se desempeñan en ámbitos económicos, políticos y sociales, la economía por su parte ha pasado de la base industrial a la base de la información, estos nuevos escenarios exigen a que las organizaciones e instituciones consideraren a la información como un insumo básico con la misma importancia que las materias primas, la información esencial para la toma de decisiones, ayuda a formular diferentes alternativas y a escoger la mejor (Namakforoosh, 2000).

Ley Borrás (1996) concibe que el conocimiento es un recurso medular en el análisis de decisiones, el conocimiento es información y es la materia prima para la persona que decide; la importancia que reviste a la información hace imprescindible saber cómo representarla y esta es una habilidad crucial para pasar de una situación confusa a una en la cual podamos definir cómo hacer las cosas, *“la forma de representar el conocimiento tiene un efecto importante en la eficiencia y eficacia del análisis de decisiones, por lo que es valioso determinar las situaciones en las que es ventajoso usar cada tipo de representación”*.

Roberto Ley Borrás, comenta que el conocimiento en una situación de decisión:

“[...] aunque las situaciones de decisión pueden tener una infinidad de formas particulares, existen elementos generales que nos permiten estudiar estas situaciones en términos del conocimiento que es relevante a la toma de decisiones. Podemos distinguir tres categorías generales de conocimiento: conocimiento sobre lo que el decisor desea lograr, conocimiento respecto a lo que el decisor puede hacer y conocimiento respecto a lo que puede pasar. Las dos primeras categorías dependen del decisor (de la persona que es responsable de tomar la decisión), mientras que la tercera se puede inferir al conocimiento de otras personas que es accesible al decisor [...]” (p. 1).

Las decisiones estratégicas son las que definen el futuro de las empresas y las organizaciones. Estas decisiones comprometen recursos y los resultados a obtener son inciertos y se conocerán a futuro, después de que se tomó la decisión.

En muchos casos las empresas se encuentran en la necesidad de tomar decisiones de un tipo particular, donde no existe experiencia pasada, la cual sirve de antecedente importante para reducir la incertidumbre.

Las empresas se enfrentan al reto de mantener la competitividad, de incrementar la rentabilidad y en el caso de las instituciones públicas su reto es cumplir compromisos sociales con la comunidad; ambos retos requieren utilizar recursos limitados para alcanzar objetivos ambiciosos y tomar muchas decisiones sobre qué acciones emprender, qué oportunidades aprovechar y cuales dejar pasar, cómo aprovechar mejor la infraestructura física y humana disponible, y cómo mantener un flujo de efectivo que permita una operación fluida y genere recursos para crecer, entre otras.

Ante estos escenarios en donde la actuación de los administradores y tomadores de decisiones se vuelven indispensables, las tecnologías de la información y la comunicación representan el andamiaje sobre el cual circulan los flujos vitales de información y conocimiento.

2.6. Las tecnologías de la información y la comunicación

Pérez y Dressler (2006) señalan que el imparable desarrollo tecnológico y la globalización de los mercados, generan escenarios que obligan a las empresas a migrar a regiones de bajos costes laborales. Esta situación obliga a las economías y por ende a las 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.

“[...] 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 -en adelante, TIC- que cree valor para la organización y favorezca el segundo aspecto, el conocimiento, recurso fundamental de las organizaciones [...]” (p. 32).

Las tecnologías de la información y la comunicación (TCI's) facilitan la obtención de datos, su análisis, su envío; permiten evaluar alternativas, las cuales se convierten en la base del proceso para la toma de decisiones dentro de la organización. La información permite conocer problemas pasados y actuales; facilita analizar alternativas de solución y poner en práctica los resultados de la decisión (Mohammad Naghi Namakforoosh 2005).

En esta era de las tecnologías de la información, gracias a la inmensa abundancia de datos de que disponemos la productividad ha alcanzado una nueva dimensión. La productividad es el empleo óptimo, con el mínimo posible de mermas, de todos los factores de la producción (Arnoletto, 2007).

En la nueva era de la información la difusión masiva del uso de la tecnología de información y las comunicaciones ha transformado los entornos sociales en los que se

encuentra inmerso el ser humano. Las tecnologías de información han transformado diversas industrias, han hecho surgir nuevas y han desaparecido otras. En este sentido, las tecnologías en materia de aprendizaje en línea y en gestión de aprendizaje hoy en día convergen en metodologías, técnicas y uso de herramientas con enfoques cada vez más modernos (Margain, Álvarez Y Muñoz 2005).

Los Sistemas de Información (en adelante designados como SI) y de las Tecnologías de la Información (en adelante designados como TI) dentro del área de conocimiento de la administración y organización de empresas ha ido adquiriendo una importancia creciente hasta conformar a partir de la década de los 80 un área de estudio con entidad propia (Culnan y Swanson, 1986; Claver, González y Llopis, 1999). Por lo tanto, un área de conocimiento relativamente nueva, en comparación con otras tradicionales de la ciencia administrativa, que pese a su juventud y dificultades propias entre las que destacan el carácter interdisciplinario, combinación de informática y administración (Boland y Hirschheim, 1987), y su continua y acelerada evolución (Teng y Galleta, 1990) cuenta con un importante desarrollo ¹, consecuencia de su importancia en el ámbito empresarial. Así, los SI-TI son reconocidos tanto por académicos como por los profesionales de empresa como elementos de infraestructura y apoyo a todos los procesos de negocio; por tanto, los efectos que los SI-TI pueden tener en las organizaciones son múltiples, desde productivos y organizativos hasta los vinculados con los recursos humanos. Esto ha dado lugar a que a lo largo del tiempo los SI-TI hayan sido tratados desde los principales enfoques y corrientes teóricas de la ciencia administrativa, generando un campo de estudio muy diverso y complejo en cuanto a temáticas, metodologías y enfoques.

3. DESCRIPCION DEL CONALEP

3.1. ¿Qué es el Conalep?

Desde su creación, hace 30 años, el CONALEP es la institución educativa diseñada para responder a las necesidades de formación de cuadros técnicos que demandan las unidades económicas del aparato productivo del país.

Hoy el CONALEP busca mejoras para cumplir las expectativas de estudiantes, docentes y empresarios, en su política de la calidad (2011) cita:

“En Conalep estamos trabajando para que nuestra población estudiantil se realice como profesionales técnicos capaces de laborar en cualquier empresa o institución nacional o internacional, con base en un modelo educativo basado en competencias laborales certificadas, diseñadas en conjunto con los sectores productivos, cuyos principios son la calidad para la competitividad. Ofrecemos Formación Profesional Técnico-Bachiller que te proporciona amplias perspectivas de desarrollo personal y profesional”.

Actualmente es una Institución federalizada, constituida por una unidad central que norma y coordina al sistema; 30 Colegios Estatales; una Unidad de Operación Desconcentrada en el DF y la Representación del Estado de Oaxaca. Esta estructura hace posible la operación de los servicios en 296 planteles (4 en proceso de definición de su oferta educativa), los cuales se encuentran en las principales ciudades y zonas industriales del país y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST).

3.2. Objetivos del Conalep(Principales usuarios).

El Conalep Plantel Pénjamo es una institución educativa de nivel medio superior cuya razón de ser es formar a jóvenes estudiantes como Profesionales Técnicos Bachilleres; sus principales clientes son los alumnos egresados de la educación secundaria, que al ingresar al sistema se convierten en usuarios de los servicios que oferta la institución.



Misión

Formar Profesionales Técnicos a través de un Modelo Académico para la Calidad y Competitividad en un sistema de formación que proporciona a sus egresados la capacidad de trabajar en el sector productivo nacional o internacional, mediante la comprobación de sus competencias, contribuyendo al desarrollo humano sustentable y al fortalecimiento de la sociedad del conocimiento.

Visión

Somos la institución de formación técnica del Sistema de Educación Media Superior de la nación, que mejor responde a las necesidades de los sectores productivos del país, con estándares de clase mundial.

Figura 5 .Filosofía de la Calidad. Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad de Conalep Guanajuato.

3.3. Cobertura del Conalep

Actualmente el Conalep Pénjamo atiende a una población estudiantil de 743 estudiantes misma que se conforma de la siguiente manera:

Carrera	Semestres						TOTAL
	1° Hom.	1° Muj.	3° Hom.	3° Muj.	5° Hom.	5° Muj.	
Profesional Técnico Bachiller en Automotriz	99	3	67	2	53	0	224
Profesional Técnico Bachiller en Contaduría	24	30	16	25	19	16	130
Profesional Técnico Bachiller en Administración	81	74	48	76	35	75	389
Total	204	107	131	103	107	91	743

Tabla 3. Población estudiantil 2011. Fuente: Sistema de Información Ejecutiva

3.4. Mapa de Procesos del Conalep Pénjamo

A continuación se describe el mapa de procesos definido por el Conalep Plantel Pénjamo, el alcance de la presente investigación es describir el Procedimiento de Planeación y Evaluación, el cual forma parte el proceso denominado Responsabilidad de la Dirección.

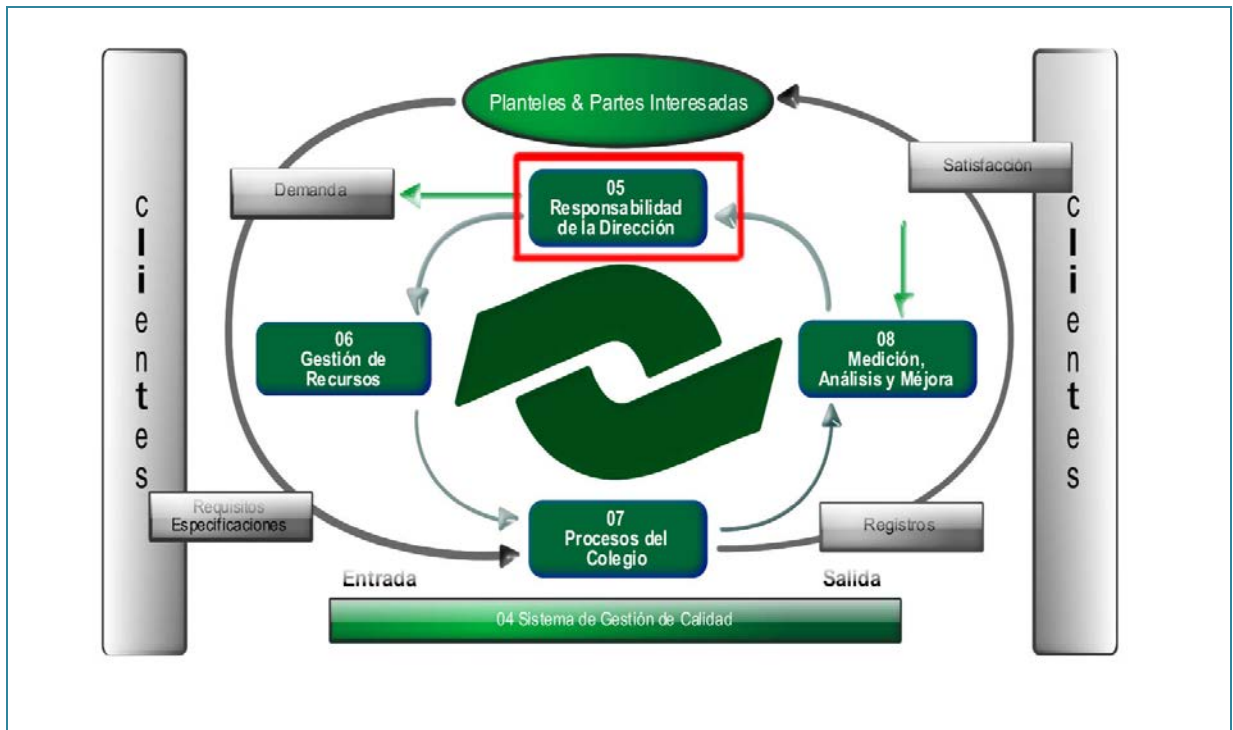


Figura 6. Mapa de Procesos. Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad del Conalep Guanajuato.

3.5. Organigrama

La estructura organizacional está constituida por 25 plazas administrativas y una plantilla docente de 41 maestros; de las cuales la dirección y las jefaturas son figuras de confianza, 19 administrativos más 41 docentes, están agremiados a sus respectivos sindicatos:

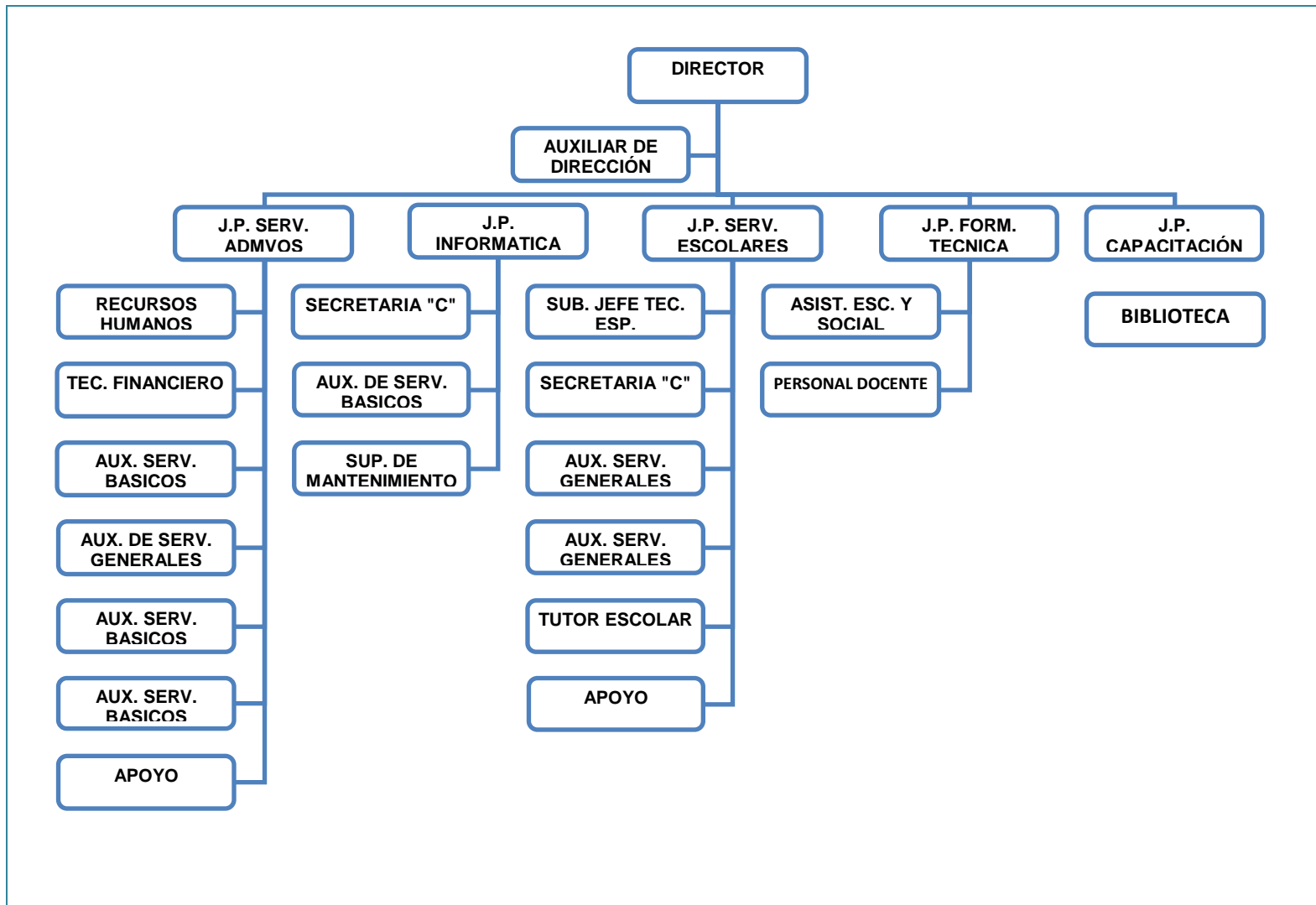


Figura 7. Organigrama del Conalep Plantel Pénjamo. Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad del Conalep Guanajuato

3.6. Planeación y evaluación

El objetivo de este proceso es establecer las actividades de planeación y evaluación (también denominado Programa Operativo Anual) del Colegio de acuerdo a las líneas de acción estatal y federal a fin de asegurar la eficacia en el desempeño de los procesos del Conalep Guanajuato.

Su alcance abarca desde la definición de: metas, acciones, asignación de presupuestos y personal responsables de ejecutar dicha planeación así como de llevar acabo el seguimiento necesario para dar cumplimiento a los indicadores del Conalep.

La formulación del POA incluye una serie de actividades:

Act	Ciclo	¿qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	Registro
10	P	Elabora y genera Programa Operativo Anual.	Conalep Nacional / gobierno del Estado	Anualmente	Programa Operativo Anual (Formato Externo) Portal Web del POA Estatal.
20	P	Se alinean las metas de indicadores de acuerdo a los lineamientos establecidos y realiza los diagnósticos en conjunto con las demás áreas.	Dirección de planeación y las Direcciones de área	Anualmente	N/A
30	H	Se capturan las metas en el POA o se capturan las metas en el portal Web de gobierno del estado.	Direcciones de área y direcciones de unidades administrativas	Anualmente	Programa Operativo Anual (Formato Externo) con información, POA Estatal capturado.
40	H	Se validan las metas los indicadores.	Direcciones de áreas de la Dirección General	Anualmente	Correo/ oficio
50	H	Se capturan los 60 V indicadores.	Dirección de planeación, Direcciones de Unidades Administrativas	Mensualmente(POA estatal) Trimestralmente(POA institucional)	Captura de: POA Estatal y POA Institucional
60	V	Se validan los indicadores capturados: En caso de detectar incongruencias se realizan ajustes (act. 70) Si no existen observaciones pasa a la actividad 90.	Direcciones de áreas de la Dirección General	Trimestralmente(POA Institucional)	Correo/ oficio
70	V	Se realizan las correcciones en los indicadores.	Dirección de planeación, Direcciones de Unidades Administrativas	Trimestralmente(POA Institucional)	N/A
80	V	Se validan los 90 resultados.	Directores de áreas	Fecha comprometida	Correo/oficio
90	H	Se envían los resultados a Oficinas Nacionales de Conalep. Se quedan los datos capturados en el portal de Gobierno del Estado	Dirección de Planeación	Trimestralmente(POA institucional)	Correo/oficio /Sitio Web(POA estatal)
100	A	Se realiza análisis comparativo para facilitar toma de decisiones y planeación del siguiente año.	Dirección de planeación	Según se requieran	Tablas o Estadísticas

Tabla 4. Actividades para la elaboración del POA. Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad del Conalep Guanajuato

4. RESULTADOS SOBRE EL ESTUDIO DE TOMA DE DECISIONES Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En esta sección se describe el proceso de integración del Programa Operativo Anual (POA) del Conalep, teniendo como objetivo central conocer si el personal responsable de formular dicha programación estratégica, fundamenta la toma de decisiones en el conocimiento tácito o en el explícito, dicho análisis se realiza teniendo como referencia el modelo de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995, la investigación se desarrollará tomando como fuentes de información la documentación, los comentarios y puntos de vista del personal entrevistado y de la observación misma.

El Programa Operativo Anual (también llamado POA) es el instrumento rector de la planeación estratégica a corto plazo del Conalep, está constituido por la definición de indicadores, metas,, acciones y presupuestos que se deberán procurar para el ejercicio anual:

Num	Indicador	Num	Indicador
1	Proporción de Alumnos por computadora por plantel.	10	Porcentaje de alumnos atendidos en programas de orientación educativa y tutorías
2	Porcentaje de eficacia de Titulación	11	Tasa de variación de la Certificación de competencias
3	Porcentaje de Eficiencia Terminal	12	Porcentaje de egresados por cohorte generacional que en algún ciclo semestral obtuvieron beca de subsidio federal
4	Tasa de crecimiento de la matrícula	13	Porcentaje de permanencia escolar de la población beneficiada
5	Porcentaje de reprobación	14	Porcentaje de Cobertura de becados por el Conalep
6	Porcentaje de absorción	15	Porcentaje de solicitudes de becas institucionales aprobadas
7	Tasa de variación de la capacitación laboral	16	Porcentaje de PSP evaluados con calificación mínima satisfactoria
8	Tasa de variación de las evaluaciones de competencias laborales	17	Porcentaje de alumnos que estudian en programas de calidad
9	Cobertura de personas en condición de vulnerabilidad atendidas		

Tabla 5. Indicadores que integran el Programa Operativo Anual. Fuente: Archivo electrónico de Conalep Plantel Pénjamo

POA																
Unidad:		Conalep Plantel Pénjamo														
Programación									Seguimiento							
Proyecto	Jerarquía	Indicador	Universo	1er.	2do.	3er.	4to.	Meta	1er.	2do.	3er.	4to.	Meta	Desv.	Avance	
E008 Provisión de Servicios de Educación Técnica	Propósito	Tasa de crecimiento de la matrícula.	693			693		693	0					0.00%	0.00%	
	Componentes	1. Porcentaje de alumnos que cursan en carreras acreditadas	693	0	0	415	0	415	0						0.00%	0.00%
		2. Porcentaje de PSP capacitado en programas de estudio acreditados.	39	39			37		37	26					-33.33%	0.00%
		3. Porcentaje de alumnos atendidos en el programa de Preceptoría.	693	0	0	0	0	0	0	0					0.00%	0.00%
	Actividades	1.1 Porcentaje de Programas acreditados en operación.	3	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%
		3.2 Porcentaje de reprobación de los alumnos	693	0	0	123	0	123	123	0	0	0	0	0	0.00%	0.00%
Presupuesto									Ejercido							
		Fuente de Ingresos	Capítulo	1er.	2do.	3er.	4to.	Total	1er.	2do.	3er.	4to.	Total	Desv	Avance	
			2000	####	####	#####	####	#####	#####	0.00	0.00	0.00	#####	61.12%	51.59%	
			3000	####	####	#####	####	#####	#####	0.00	0.00	0.00	#####	27.28%	33.09%	

Tabla 6. Extracto de una Plantilla de captura del Programa Operativo Anual. Fuente: Archivo electrónico de Conalep Plantel Pénjamo

El Conalep tiene definido un procedimiento para la formulación del Programa Operativo Anual(POA), mismo que forma parte del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que a su vez está certificado en norma ISO 2001:2008, en él se explicita la forma en la cual debe ser integrada dicha herramienta de gestión administrativa, mapea cual debe ser el flujo de la información y quienes son los personajes que deben intervenir, pero no hace referencia alguna sobre cuales deban de ser los mecanismos de análisis que ayuden a la toma de decisiones:

En la definición de dicha planeación deben ser considerados todos aquellos lineamientos y políticas establecidas en el plan nacional de desarrollo del gobierno federal en materia de educación, directrices a las cuales debe alinearse el Conalep Nacional así como todos los colegios estatales y planteles que integran dicho sistema educativo.

Es responsabilidad de cada unidad administrativa y del personal directivo de la misma elegir y tomar aquellas decisiones que consideren idóneas para alcanzar los objetivos comprometidos, indudablemente la toma de decisiones se torna en el elemento central, tal elección de alternativas debe ser fundamentada en los análisis estadísticos de memorias con información de ejercicios pasados y en el cumulo de experiencias y gestiones emprendidas; valorar los conocimientos explícitos y tácitos a fin de tener la certidumbre necesaria para actuar en consecuencia.

4.1. Gestión del conocimiento tácito

El conocimiento tácito puede ser definido como un conocimiento acumulado por el hombre. En la primera fase del modelo de Nonaka y Takeuchi: la socialización, se establece que las relaciones interpersonales permiten la conversión de conocimiento

tácito a tácito; dicho conocimiento puede ser transferido entre las personas por medio de la interacción social, siendo la conversación el medio mediante el cual las personas descubren lo que saben y lo comparten con los demás; este proceso permite la creación de conocimiento nuevo para la organización (Alan Webber, citado por Davenport y Prusak, 2001).

En el Conalep de Pénjamo el proceso de formulación del POA está a cargo la parte directiva de dicha unidad administrativa, siendo el director del plantel y los 5 jefes de área los responsables de definir las estrategias a seguir a fin de contribuir con la misión del colegio (ver figura 7); el ejercicio de planeación se realiza generalmente durante el último trimestre de cada año con miras a tener autorizado el POA antes de iniciar el siguiente año fiscal, que comprende de enero a diciembre, dicho ejercicio consiste en reuniones de trabajo mediante las cuales debe definirse la parte estructural del Programa Operativo, la cual consiste en:

- Metas: definir lo que se quiere lograr, los valores cuantitativos.
- Actividades: planes de acciones que permitan dar logro a las metas.
- Responsables: personal responsable de dar seguimiento a las actividades.
- Presupuesto: asignar los recursos económicos necesarios para cumplir con las metas.

El conocimiento tácito se identifica de manera notoria en las reuniones de planeación, en ellas se permite la participación de los integrantes vía la lluvia de ideas y la aportación directa de los participantes, quienes vierten sus opiniones mismas que defienden basados en la antigüedad y la experiencia en el cargo; a este respecto el

Ingeniero José Elías Moreno Jefe de Proyecto de Capacitación y quien tiene una antigüedad laboral de 25 años de servicio, comenta lo siguiente:

“[...] cuando nos reunimos para dar cumplimiento al llenado del POA, existe apertura para expresar nuestros puntos de vista, considero que la experiencia que hemos adquirido en el trabajo nos permite tomar decisiones con mayor facilidad, las vivencias personales nos ayudan a definir cómo hacer las cosas; existe un ejemplo muy claro, dentro del POA existe un indicador muy importante: la captación de alumnos a primer grado, cada año debemos definir una meta, entonces debemos realizar una campaña de promoción, para visitar todas las secundarias de la cabecera municipal y las telesecundarias de la comunidades, este programa lo establecemos en base a la experiencia y a la antigüedad que tenemos en nuestro cargo, lo cual nos permite decidir a qué escuelas secundarias debemos destinar nuestros esfuerzos con el objetivo de cumplir con la meta establecida. Los manuales y lineamientos institucionales describen como hacer la planeación pero sin embargo carecen del conocimiento que nos da la experiencia adquirida a lo largo de muchos años y mediante la cual hemos alcanzado muchas veces los objetivos que nos fijamos [...]”.

Para el ingeniero Martín Magaña Rivera Jefe de Proyecto de Formación Técnica (con una antigüedad laboral de 12 años de servicio), la planeación que se realiza al interior del colegio está plagada de abundantes aportaciones basadas en el conocimiento acuñado en base la experiencia de los trabajadores:

“[...] el desarrollo de muchas de las actividades administrativas en el Conalep están sustentadas en las experiencias personales, existen procedimientos y manuales pero su contenido es frío, actuar y decidir están estrechamente relacionados con la habilidad y la experiencia personal, estas nos permiten decidir qué hacer, y tomar la decisión pertinente, en la reuniones administrativas todos los compañeros expresan sus puntos de vista y contribuyen con sus opiniones a definir las líneas de acción a seguir, siempre con la consigna de hacer los mejor para el Conalep, de alguna u otra manera los comentarios de terceros enriquecen y aumentan nuestro aprendizaje. [...]”.

José Alfredo Sánchez Arredondo es el contador del Conalep Pénjamo, ocupa el cargo de Jefe de Proyecto de Servicios Administrativos y tiene 2 años en el puesto; dice lo siguiente:

“[...] soy el trabajador con menos años de servicio, en este poco tiempo, la relación laboral y social con los demás compañeros me ha permitido aprender de sus experiencias y conocimientos, la experiencia es un recurso que no se consigue con el entrenamiento y la inducción que nos proporcionan al ocupar un encargo, esto me ha ayudado a solucionar problemáticas que atañen directamente a mis responsabilidades laborales; participo en la elaboración del POA, soy el responsable de distribuir los recursos económicos para que se puedan llevar acabo cada una de las actividades y acciones

administrativas que permitan alcanzar los compromisos definidos en la planeación anual, la asignación de los recursos se hace considerando las opiniones de todos los jefes de proyecto y del director, entre todos se consensan cuáles son los gastos que debemos planear a lo largo del ejercicio fiscal, sin duda la antigüedad laboral ha generado en los compañeros de trabajo conocimientos valiosos que ayudan a tomar decisiones [...]”.

Es evidente que el trabajo en equipo y la interacción social que se genera, permite el intercambio de experiencias laborales que enriquecen el aprendizaje del Conalep, y generan conocimiento que impacta en mejorar la competitividad de la institución.

Aun cuando en el Conalep Plantel Pénjamo existen prácticas que permiten la difusión del conocimiento tácito entre el personal que planea, mucho de este conocimiento se pierde debido a que no existen mecanismos formales que permitan detectar aquellas prácticas de valor que poseen los empleados de mayor antigüedad y experiencia.

Se hace necesario que la organización defina instrumentos que permitan explicitar en memorias organizacionales el conocimiento tácito que los trabajadores comparten mediante la interacción laboral; en la actualidad las tecnologías de la información facilitan el diseño de memorias digitales, que provén repositorios que facilitan la recuperación, la consulta y difusión de los conocimientos acuñados con todos los que integran la unidad administrativa. Sería importante la creación de comités internos que permitan reconocer a aquellas experiencias y prácticas de valor que realizan los trabajadores, para Hernández Mejía (2007), la gestión del conocimiento tácito consiste en identificar a la persona que posee el conocimiento implícito, indicárselo a las personas que lo requieren y motivarlas para que actúen entre sí. Ello implica asumir importantes dificultades y riesgos:

- Que la persona que posee el conocimiento tácito no esté dispuesta y/o no tenga tiempo para transmitirlo.
- Que abandone la organización.
- Que considere que pierde su poder.
- Que no sepa lo que sabe realmente o no confíe mucho en ello.

La conversación es la manera en que los trabajadores descubren lo que saben, lo comparten con sus colegas y, en el proceso, crean conocimiento nuevo para la organización.

4.2. Gestión del conocimiento explícito

Al hablar del conocimiento explícito, se debe decir que es aquel conocimiento que es medible, posee estructura, tiene forma y se almacena en documentos: libros, revistas técnicas, etc... Es un conocimiento fácilmente transferible y se caracteriza por ser fácil de compartir entre las personas de una organización (Nonaka y Takeuchi, 1995), mediante el uso de las tecnologías de la información.

Hernández Mejía (2007), asume que un conocimiento que puede ser comunicado o transmitido de una persona a otra haciendo uso de un lenguaje formal y sistemático, quien lo recibe llega a obtener el mismo conocimiento que el emisor. Su principal característica es que es fácil de transferir al no requerir medios o mecanismos complejos.

El conocimiento explícito, es aquel que se obtiene consultado medios físicos como son los libros y revistas técnicas, además puede transmitirse mediante el uso de medios electrónicos como las presentaciones, el acceso a bases de datos y cualquier otro tipo de sistema electrónico que provea información que sea generada como parte un

desarrollo sistémico, el conocimiento explícito se compone fundamentalmente de conocimientos técnicos (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Cuando se hace uso de la información escrita en manuales para integrar otros documentos rectores como puede ser la planeación estratégica a corto plazo del Conalep Plantel Pénjamo, se está llevando a la práctica la fase de combinación del modelo de Nonaka y Takeuchi, se aplica el ciclo de generación de conocimiento explícito a partir de otro conocimiento explícito.

Los instrumentos de recolección de información usados en la presente de investigación (ver apéndice A), arrojaron que en la formulación el Programa Operativo Anual se siguen líneas de acción:

- Seguir el flujo de actividades que describe el procedimiento de integración del Programa Operativo Anual, el cual está definido en el Sistema de Gestión de la Calidad del Conalep Guanajuato.
- Considerar el manual de lineamientos generales para la realización del POA, en el cual se explicitan las normas que se habrán de considerar en la elaboración de dicha planeación.

La investigación permitió conocer que en las reuniones de planeación el personal administrativo utiliza diversos documentos, manuales y análisis:

- Normatividad
- Revisión de resultados logrados en gestiones anteriores
- Análisis estadísticos
- Cuadros de tendencias
- Cuadros comparativos con otras planteles del estado y del país

- Presupuesto financiero asignado

El conocimiento explícito que de ellos emana es base importante para la toma de decisiones, el personal entrevistado coincidió en señalar que:

“[...] para fijar las metas y actividades del POA utilizamos el procedimiento que se encuentra declarado en el SGC, así como los manuales rectores que nos marcan las autoridades del colegio, sin embargo esta documentación solos nos sirve como guía; cuando se trata de definir las metas anuales y las actividades, tenemos que basarnos en las bitácoras de registro históricas y las estadísticas del plantel, estas nos permiten conocer realmente el comportamiento de algunas variables e índices: de reprobación, de aprovechamiento, de deserción y de eficiencia terminal; también debemos consultar bases de datos electrónicas e información de la Secretaría de Educación de Guanajuato, a través de ellas conocemos las poblaciones de estudiantes del nivel secundaria a fin de determinar la posible captación de alumnos para nuestra escuela; entonces se requiere llevar análisis de estas fuentes de información para realizar una planeación seria y fincada en bases confiables[...]”.

El personal planeador reconoce que el conocimiento explícito es fundamental para tomar decisiones serias y realistas.

Una vez terminado el diagnóstico y descrita la forma en que se gestiona el conocimiento explícito en el Conalep, se observó que dicho conocimiento es vital en la toma de decisiones y por ende para el establecimiento del Programa Operativo Anual; el personal planeador utiliza el conocimiento existente en los diversos manuales, lineamientos, sistemas informáticos y repositorios electrónicos definidos por la institución para decidir y actuar, como área de oportunidad el Conalep Pénjamo podría implementar el uso de modelos de toma de decisiones, técnicas altamente probadas en la industria: arboles de decisiones, los diagramas de influencia y los mapas de conocimiento.

- Arboles de decisiones: permiten representar de manera explícita el conocimiento que se tiene sobre una situación de decisión, facilitan la

observación directa de las decisiones, alternativas, eventos inciertos, posibles resultados e implicaciones de los resultados.

- Diagramas de influencia: es una técnica que permite la representación compacta del conocimiento que se tiene sobre una situación de decisión, representa explícitamente las decisiones y los eventos inciertos pero no muestran las alternativas o los posibles resultados.
- Mapas de conocimiento: admiten la representación de los eventos sobre los que tenemos información y conocimiento suficiente para especificarlos completamente.

CONCLUSIONES

La investigación tiene como objetivo el conocer cómo se gestionan los conocimientos tácitos y explícitos del personal responsable de la toma de decisiones en la formulación de Programa Operativo Anual, que es el instrumento que utiliza Conalep Plantel Pénjamo para definir la programación estratégica a corto plazo; el valor de esta investigación recae en que permite conocer como se administra del talento de las personas, conocimientos considerados como el recurso de más valor ya que impulsan el desarrollo y la competencia de las instituciones.

La aplicación de los instrumentos de recolección de información en la etapa de diagnóstico permitieron detectar que para los trabajadores encargados de realizar la actividad de planeación, las experiencias, las habilidades y las intuiciones que han acumulado a lo largo de su estancia en el Conalep y que no se pueden aprender de ningún documento, son verdaderamente importantes y representan una herramienta de trabajo que les permite actuar y tomar decisiones. Dichos talentos aportan conocimientos y se ven reflejados en un aprendizaje organizacional que se traduce en el logro de objetivos. Así mismo los entrevistados reconocen que los procedimientos, manuales y otros tipos de análisis estadísticos constituyen un complemento medular para decidir que metas se deben plantear y cómo alcanzarlas.

Desde la perspectiva personal se infiere que los conocimientos tácitos y explícitos forman una mezcla necesaria y dependiente, que permiten a los tomadores de decisiones identificar y elegir de entre toda la gama de alternativas posibles aquellas que mejor convienen al Colegio y que se plasman en el Programa Operativo Anual; además la institución gestiona el conocimiento de una forma empírica, la investigación arroja

que en la unidad administrativa no existe una administración sistematizada del conocimiento, se hace necesaria la implantación de herramientas para la toma de decisiones como pueden ser los árboles de decisión, los diagramas de influencia o los mapas de conocimiento, modelos que permiten explicitar aquellas experiencias y prácticas que han creado dentro de la organización algunos trabajadores para que sean compartidas con los demás empleados y se genere un verdadero aprendizaje de empresa, siendo indispensable la generación de actividades de socialización que faciliten la transferencia del conocimiento tácito el cual por su propia naturaleza restringe en cierta forma su propagación, de ahí que se le considere como el conocimiento más valioso de una institución.

Otra área de oportunidad consiste en capacitar al personal en el uso de modelos para la toma de decisiones, técnicas que ayudan a saber cómo representar la información con la que se cuenta, herramientas que aclaran las situaciones confusas y permiten visualizar lo que se debe hacer. Estas metodologías científicas permiten obtener eficiencia y eficacia cuando se trata de analizar decisiones.

REFERENCIAS

- Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la Producción como Ventaja Competitiva*.
País: Editorial.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). *La gestión integral del conocimiento y el aprendizaje*.
México: Economía Industrial.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual*. Buenos Aires: Paidós.
- Davenport, H., Thomas y Prusak L. (2001). *Conocimiento en acción*. Buenos. Aires:
Prentice Hall.
- David Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad post capitalista*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Grant, Robert M. (1996). *Administración Estratégica*. Escuela de Negocios, Universidad
de Washington DC.
- Hernández, M. H. (2007). *Como Gestionar el Conocimiento basado en la experiencia de
las personas*. Colombia.
- Hernández, S. R., Fernández C.C. y Baptista L.P. (2003): *Metodología de la
Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kogut y Zander (1992). *El conocimiento de la empresa*. USA: Universidad de
Pensilvania.
- Ley, B. R. (1996). *Representación del Conocimiento en Análisis de Decisiones*.
México, UPIISA.
- Mayo, A. y Lank, E. (2000). *Las Organizaciones Que Aprenden*. México: Gestión.
- Martínez, S. A. (2005). *Aprendizaje Basado en Investigación*. México: ITESM.

- Ochoa, J. y Sotillos, L. (2004). *101 claves de tecnologías de la información para directivos*. Madrid: Prentice Hall.
- Peluffo, M. B. y Catalán E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Cepal.
- Pérez D., Dressler M. (2006). *Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento*. España: Capital Intangible.
- Probst, G., Raub S. y Romhardt K. (2001). *Administre el conocimiento*. México: Prentice Hall.
- Riesco, G. M. (2006). *El negocio es el conocimiento*. España: Díaz de Santos.
- Rodríguez, P. M. A. (2004). *Modernización Organizacional en la Empresa Agrícola Mexicana*. México: Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Senge, P. (2004-2005). *La Quinta Disciplina*. México: Ediciones Garnica.
- Robbins, S. P. Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Mohammad, N. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Villalobos, A. Y. V. (2010). *Gestión del Conocimiento en la Central Termoeléctrica de Salamanca*. México: Tesis.

Páginas electrónicas consultadas

Gestión del conocimiento, obtenido el 12 de marzo de 2011, desde www.gestiondelconocimiento.org

Información Institucional del conalep obtenido el 18 de marzo de 2011, desde www.conalep.edu.mx y www.conalep-guanajuato.edu.mx

Decisiones estratégicas, obtenido el 20 de mayo del 2011, desde www.decidir.org

APÉNDICE

APÉNDICE A

Guía de entrevista			
<p>Aplicada al grupo directivo del Conalep Plantel Pénjamo.</p> <p>Objetivo: Identificar si en la formulación de la planeación estratégica (Programa Operativo Anual) del Conalep Plantel Pénjamo, el personal directivo toma las decisiones en base a la experiencia personal (conocimiento tácito) o estas son definidas a través de: lineamientos, normas y/o procedimientos (conocimiento explícito).</p>			
Datos del entrevistado:			
Nombre:			
Puesto:		Departamento:	
Antigüedad		Edad:	
<p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se lleva a cabo la formulación del programa operativo? 2. En la integración del POA, ¿se considera la experiencia del trabajador? 3. ¿De qué manera se comparte la experiencia? 4. ¿En la toma de decisiones se permite la retroalimentación del personal que planea? 5. ¿Considera que la antigüedad y la experiencia laboral proporcionan bases confiables para tomar decisiones administrativas? 6. ¿La toma de decisiones se basa en la experiencia y conocimientos compartidos de los empleados que integran la organización? 7. ¿Existen manuales que describan como formular el POA? 8. ¿La organización fundamenta la planeación a través del uso de análisis estadísticos? 9. ¿Considera que el apego a lineamientos y la realización de análisis estadísticos facilita la toma de decisiones y proporciona fundamentos sólidos? 			

10. ¿La información de la planeación se almacena en dispositivos digitales?
11. ¿De qué manera se relaciona la experiencia del trabajador y los manuales para la mayor efectividad del empleado?
12. ¿A que le das más importancia a los manuales o la experiencia?
13. ¿Cuál considera usted que es la mejor forma de tomar decisiones y por qué?