



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**LA MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO
FACTORES DE COMPETITIVIDAD: CASO DE ESTUDIO EMPRESA
DEL SECTOR AUTOMOTRIZ**

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

Presenta
Ortega Sosa Rosa María

Santiago de Querétaro, noviembre, 2013



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

LA MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO FACTORES DE
COMPETITIVIDAD: CASO DE ESTUDIO EMPRESA DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ

TESIS

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

Presenta:
Rosa María Ortega Sosa

Dirigido por:
Dra. Elia Socorro Díaz Nieto

SINODALES

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Presidente

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Secretario

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Vocal

Dra. Rosa María Romero González
Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Suplente

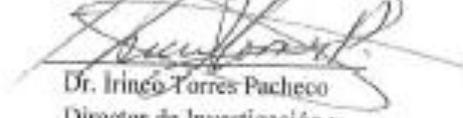

Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre de 2013
México

RESUMEN

Investigar sobre la motivación y evaluación del desempeño del personal como factores que producen competitividad en una empresa dedicada a la gestión y transferencia de conocimiento en Querétaro, tiene como objetivo general, encontrar las causas que motivan al personal a generar y transferir conocimiento, impactando en la evaluación del desempeño para lograr mayor competitividad en su organización. Por esta razón se vinculan los temas de motivación, evaluación del desempeño y gestión del conocimiento, desarrollando un estudio concreto que busca identificar los motivadores que impulsan al personal a participar en este proceso compartiendo el conocimiento que ellos poseen, lo cual tiene la finalidad reforzar, mejorar, mantener o prevenir las condiciones que pudieran llegar en el futuro a afectar dicho proceso; por lo cual es necesario atender la satisfacción y cuidado del capital humano que por ende impacta en la competitividad. Para lograr el objetivo, se diseñó un instrumento compuesto de dos partes, una cuantitativa y otra cualitativa, esta última permite recoger las opiniones personales sobre el cuidado que la organización da a los temas de interés en el presente estudio. Los encuestados fueron seleccionados de acuerdo a su antigüedad y por ser líderes de área o de especialidad, con los cuales se tuvo contacto sólo vía correo electrónico. La empresa seleccionada, perteneciente al sector automotriz, es un centro de desarrollo de autopartes que cuenta con altos estándares de calidad y cuyas instalaciones son de primer mundo. Sin embargo, los resultados encontrados, a través de la aplicación del instrumento y su posterior análisis FODA, presentan como debilidad un alto grado de insatisfacción con referencia al reconocimiento, el cual es expresado con el deseo de obtener mayores beneficios económicos y la dificultad de competir con salarios de economías desarrolladas. Por otro lado, parte de las fortalezas encontradas, se consideran los valores intrínsecos de los mexicanos, tales como, creatividad e iniciativa para la resolución de problemas, los cuales, son ventajas competitivas que México oferta al mundo.

(Palabras clave: Motivación, evaluación del desempeño, gestión del conocimiento, satisfacción laboral, capital humano)

SUMMARY

Research regarding the motivation and evaluation of personnel performance as facts leading to competitiveness in a company dedicated to the creation and transference of knowledge in Queretaro has the general objective of finding the causes which motivate personnel to create and transfer knowledge, having an impact on performance evaluation in order to achieve greater competitiveness in the organization. For this reason the topics of motivation, performance evaluation and knowledge management are linked, developing a concrete study which seeks to identify the motivators that encourage personnel to participate in this process, sharing the knowledge they possess. The purpose of this is to reinforce, improve, maintain and foresee conditions that could arise in the future and affect said process. It is therefore necessary to give attention to the satisfaction and care of human capital which consequently have an impact on competitiveness. In order to achieve this objective, an instrument was designed which was made up of two parts, one quantitative and the other qualitative, to gather personal opinions regarding the care the organization gives the topics of interest of this study. Those interviewed were chosen in accordance with seniority and for being area or specialty leaders. Contact was solely by e mail. The company selected, belonging to the automotive sector, is an auto parts development center that has high quality standards and whose facilities are world class. Nevertheless, the results found through the application of the instrument and posterior SWOT analysis show as a weakness the high degree of dissatisfaction regarding recognition. This was expressed together with the desire to obtain greater economic benefits and the difficulty of competing with the salaries from developed economies. On the other hand, part of the strengths found are the intrinsic values of Mexicans, such as creativity and the initiative in problem solving, competitive advantages Mexico offers to the world.

(Key words: Motivation, performance evaluation, knowledge management, work satisfaction, human capital)

DEDICATORIAS

A Dios

Sabedor de los deseos más íntimos de mi corazón, el dueño de mi vida, quien guía mis pasos y que siempre ha puesto en mi camino a la persona correcta, en el momento correcto para ayudarme a alcanzar mis sueños y el éxito, dándome la capacidad por su gracia de ser agradecida y de ver todo con ojos que permitan trascender, para tener la posibilidad de ser una mejor persona a través de todos los eventos que he vivido.

A mi madre

Siempre en mis recuerdos y en mi corazón, que al fin encuentra el descanso al cerrar un ciclo de gran dolor con la conclusión de este trabajo que significa, por medio del esfuerzo no rendirme nunca, tal como ella siempre me enseñó.

“Me puedo caer, me puedo herir, puedo quebrarme, pero con eso no desaparecerá mi fuerza de voluntad.”

Madre Teresa de Calcuta

“¡Sé valiente y ten ánimo! Trata de observar en todos sus puntos la ley que te dio mi servidor Moisés. No te apartes ni a la derecha ni a la izquierda, y tendrás éxito por donde vayas.”

Jos. 1,7

AGRADECIMIENTOS

Agradezco particular y profundamente todo el apoyo que recibí de mi tutora de tesis Dra. Elia Díaz, por su dedicación y tiempo para la concretización de este trabajo de investigación.

A las personas que me apoyaron con sus conocimientos para pulir el resultado de este trabajo, especialmente a las M. en C. Rocio Cassaigne, M.I. Hilda Hernández, Dra. Patricia Luna y al Dr. Julio Alcantar, así como todo el apoyo prestado por los directivos de la empresa en la que se llevó a cabo la investigación.

A mi familia amada y amigos queridos en Querétaro, Manzanillo, Veracruz, Virginia y la misión en Ixmiquilpan, Hidalgo, por sus oraciones y su apoyo siempre incondicional. Mi eterno agradecimiento y cariño.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
2.1. Planteamiento del problema	4
2.1.1. Importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones	4
2.1.2. Evolución de la motivación y la evaluación del desempeño	5
2.1.3. La vinculación de la gestión del conocimiento con la motivación y evaluación de desempeño del personal	9
2.2. Evolución del capital humano, sus motivadores para el trabajo y la vinculación con la gestión del conocimiento	13
2.3. Delimitación del problema	16
2.4. Justificación del trabajo de investigación	16
2.4.1. Alcances y aplicación	17
2.4.2. Impulso a otras investigaciones	18
2.4.3. Contribución o solución a un problema	18

2.4.4. Aportaciones a la operación de la empresa	19
2.5. Proceso de investigación	19
2.5.1. Proceso de investigación	20
2.5.2. Tipos de investigación	20
2.5.3. Desarrollo metodológico de la investigación	21
2.5.4. Objetivos	23
2.6. Mapa de la investigación	23
3. MARCO TEÓRICO	25
3.1. Antecedentes de la gestión del conocimiento	25
3.2. Conceptos, modelos y variables de la gestión del conocimiento	32
3.2.1. Definición de conocimiento	32
3.2.2. Modelos de la gestión del conocimiento	32
3.2.3. Variables de la gestión del conocimiento	38
3.3. Conceptualización, variables, evolución y teorías de la motivación	49
3.3.1. Marco conceptual de la motivación	49
3.3.2. Variables de la motivación	49
3.3.3. Evolución de la motivación	51
3.3.4. Teorías de la motivación	52
3.4. Antecedentes, evolución, conceptualización y variables de la evaluación del desempeño	56
3.4.1. Antecedentes de evaluación del desempeño	56
3.4.2. Marco conceptual de la evaluación del desempeño	59
3.4.3. Métodos de evaluación del desempeño	60

3.4.4. Variables de la evaluación del desempeño	62
3.5. Relación entre gestión del conocimiento, motivación y evaluación del desempeño	64
4. APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	68
4.1. Introducción	68
4.2. Metodología aplicada.	70
4.3. Resultado del caso de estudio	74
4.3.1. Resultados del instrumento cuantitativo	74
4.3.2. Resultados del instrumento cualitativo	82
4.3.3. Resultados del análisis FODA	85
4.4. Conclusiones del estudio	90
4.4.1. Resultados más importantes para generar y transferir conocimiento por parte del personal en la organización	90
4.4.2. Vinculación de los resultados con las variables	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	95
REFERENCIAS	99
APÉNDICES	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
2.1. Cuadro de congruencia de correlación de investigación	24
3.1. Variables del aprendizaje	41
4.1. Citas de las respuestas del instrumento cualitativo	83
4.2. Resultados de fortalezas destacadas	86
4.3. Resultados de fortalezas que requieren ser atendidas	87
4.4. Resultados de debilidades	87
4.5. Resultados de oportunidades	88
4.6. Resultados de amenazas	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
3.1. Espiral del conocimiento	34
3.2. Enfoque sistémico	44
4.1. Diagrama de flujo del proceso de investigación sobre generación y transmisión de conocimiento a través de la motivación y evaluación del desempeño del personal.	71
4.2. Resultados por secciones en porcentaje de todos los reactivos	75
4.3. Resultados totales ideales contra el promedio total por secciones	76
4.4. Resultados totales por secciones	77
4.5. Resultados de la identificación del tipo de organización	78
4.6. Resultados de la clasificación por importancia de las variables del capital humano	80
4.7. Resultados de la clasificación por importancia del capital intelectual en la empresa	81

1. INTRODUCCIÓN

La actualidad económica, tecnológica y social demanda que las empresas más competitivas subsistan en el mercado a través de la calidad de sus productos, procesos y personas. La elaboración de productos tangibles o intangibles requiere necesariamente del desarrollo y explotación del capital intelectual, en el cual, considera al capital humano como el elemento determinante y que requiere factores motivadores que le animen no sólo a la generación de dicho conocimiento, sino a compartirlo en un proceso de transferencia, envolviendo a los implicados en este proceso en un contexto de enriquecimiento personal, laboral y consecuentemente organizacional. El capital intelectual, derivado de la gestión del conocimiento permite el desarrollo de innovación que el capital humano produce, reflejándose finalmente en productos tangibles o intangibles que buscan satisfacer necesidades del mercado.

Los límites del conocimiento son inexpugnables, y no hay lugar en el mundo en el que alguien no sea poseedor de cierto conocimiento que le haga ser experto en ciertas actividades, las cuales domina. El avance tecnológico y las nuevas redes de comunicación e información social hacen que mucha gente alrededor del mundo tenga acceso casi inmediato a un cúmulo de datos e información que al ser procesados, depurados y asimilados para ser compartidos, se conviertan en conocimiento que genera ventaja competitiva para la organización o de manera personal y que mantienen a quien lo posea, actualizado e incluido en una gran red social.

Las organizaciones requieren ser competitivas en el mundo globalizado de nuestros días, esta globalización ha tenido como detonante el uso de las redes de comunicación y principalmente del internet como herramienta de información que

permite hacer transferencias de todo tipo; generando que cada vez se estrechen más las fronteras y las culturas, permitiendo el acceso a lugares que la mente del hombre no alcanzaba a ubicar dentro un contexto geográfico. Aunque todo este avance tecnológico es sumamente trascendente, no puede dejarse de lado la evolución del pensamiento y conocimiento humano y los factores que motivan al ser humano a desear seguir adquiriendo conocimiento basado en el proceso de transferencia del mismo al ser comunicado, ya que es precisamente el ser humano quien puede contener dentro de sí el conocimiento y al compartirlo adquiere un valor de utilidad para el poseedor y para otros individuos.

Esta investigación permite vincular las variables de gestión del conocimiento, a través de la cual, se busca identificar el origen del conocimiento dentro de una organización para poder transferirlo o compartirlo, es decir, transformar el conocimiento de tácito a explícito; y por otro lado, las variables de motivación y evaluación del desempeño para identificar las causas que forjan en el individuo el deseo de ser innovador y generador de conocimiento, o de compartir dicho conocimiento, para determinar el impacto que esto provoca en la mejora de la productividad y por ende en el desempeño del personal, reflejado en las evaluaciones que el sistema de calidad constantemente hace en este apartado generando competitividad.

Por tanto, el presente trabajo de investigación estudia una organización en el estado de Querétaro, dedicada a la gestión de conocimiento y específicamente a la transferencia de tecnologías, clarificando los motivadores que el personal que en ella labora tiene para generar conocimiento, en caso de ser así; o para compartirlo, y cómo esto impacta en la evaluación del desempeño del mismo personal, buscando que la

organización tenga claras las áreas de oportunidad, como estrategia inicial de una investigación más profunda, a través del seguimiento a los resultados arrojados en este trabajo y, que generen en un futuro cercano mayor competitividad en su propio ramo, a través del dominio de técnicas y procesos que se materialicen en productos de calidad, considerando a las variables del conocimiento y la innovación como ventaja competitiva en un mercado cada vez más desafiante.

Para la mayoría de las organizaciones, los cambios no son fáciles y pueden ser utópicos. La realidad es que, los cambios se deben considerar basados en los beneficios que se obtendrán; además, es importante considerar que, en cuanto la organización tenga una cultura de cambio, se facilitarán la implementación de los resultados obtenidos en investigaciones como la presente, para catapultar la mejora, efectividad y competitividad dentro de las organizaciones.

Así, los temas que se exponen y describen en el presente trabajo de investigación, se componen por la descripción del problema, la justificación, los tipos de investigación, entre otros, con la finalidad de sustentar la importancia del mismo trabajo.

Finalmente, este trabajo de investigación contiene tres capítulos importantes además de la introducción, los cuales son: el planteamiento del problema, que trata de describir y explicar teóricamente el problema; la revisión de la literatura o marco teórico, cuya finalidad es soportar con bibliografía el caso de estudio y finalmente se presentan los resultados del caso de estudio de la organización en el estado de Querétaro.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1. *Importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones*

Todas las organizaciones conservan en sí cierto conocimiento que las hace competitivas en el mercado, este conocimiento se traduce en información confidencial que no se hace pública y en consecuencia cada una de las áreas que integran a las compañías, manejan conocimiento específico que las hace funcionar para lograr los objetivos propios de su ramo ligándose al objetivo general y único de la organización.

El conocimiento hace a una persona competente y experta en labores específicas, dicho conocimiento se obtiene a través de un proceso que genera resultados concretos que transforman la realidad del sujeto y de la sociedad en la que se desenvuelve. Este proceso inicia con la obtención de datos, que al reunirse se convierten en información trascendente que al ser adquirida por un sujeto y volverse inmanente a él, se convierte en conocimiento valioso; su valor se incrementa cuando el sujeto hace la transferencia de los datos que integran el conocimiento adquirido, dándole el poder de ser autoridad en una determinada área o actividad.

La información requerida por el área de personal al contratar a un individuo para formar parte de la organización, se puede delimitar a través de dar respuesta a una serie de preguntas, según Werther y Davids (2000) las cuales se presentan a continuación:

“¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo? ¿Qué habilidades posee cada empleado? ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro? ¿Cuáles son los factores externos que afectan más directamente a la organización? ¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a compensación de los empleados?” (p. 47).

Las respuestas a estas preguntas son conocimiento que poseen determinadas personas en los distintos departamentos de la organización, dependiendo del nivel

jerárquico en el que se desempeñen y que tiene que ser compartido para que se pueda llevar a cabo de manera fluida el proceso de actividades realizadas en el área de personal de manera correcta y que permita cooperar con la consecución de los objetivos y metas de la organización. Por lo que, las decisiones tomadas en el área de personal basadas en el conocimiento especializado al momento de la contratación y capacitación, repercutirán indudablemente en otras áreas de la organización.

Es importante además considerar que, la información que se maneja en el área de personal es confidencial, lo que hace que el conocimiento utilizado en esta área sea protegido por sistemas y personal altamente confiable de la organización.

2.1.2. Evolución de la motivación y la evaluación del desempeño

I. Motivación

Los estudios más serios y antiguos acerca de motivación se trasladan a los años 50 del siglo XX, durante este periodo se desarrollaron algunas teorías relativas a la motivación que permanecen como base de estudio para teorías contemporáneas, algunas de ellas son utilizadas aún en la actualidad por los directivos de compañías que buscan motivar a sus empleados. Por lo tanto, citando a Robbins y Judge (2009), entre las cuatro teorías de la motivación consideradas como antecedentes más importantes, se encuentran:

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, la cual sostiene que la motivación del ser humano se deriva de la jerarquización de cinco necesidades (Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, de Estima y de Autorrealización), asegurando que al satisfacer la primera jerarquía, se desea satisfacer la siguiente y así sucesivamente; *las teorías X y Y de McGregor*, quien afirmó que estas teorías representan a dos grupos de trabajadores, uno con comportamiento negativo, cuyos trabajadores involucrados no les gusta el

trabajo, por lo que se les tiene que dirigir en todo tiempo e incluso forzar para que realicen sus actividades (teoría X) y el otro grupo con comportamiento positivo, aquí los trabajadores consideran el trabajo como algo natural, buscan ser creativos y aceptan responsabilidad (teoría Y); otra teoría, es la de *los dos factores de Herzberg*, o también conocida como *teoría de motivación e higiene*, a través de la cual Herzberg asevera que el éxito o fracaso laboral depende de la relación que alguien tenga con su trabajo y la actitud que este individuo mantenga con respecto al mismo, es decir, que en cuanto alguien se siente satisfecho con su trabajo, su actitud será proactiva y se atribuirá a factores internos del trabajador, tales como, su propia manera de ver la vida ante las situaciones que enfrenta y al manejo de sus propias emociones; por otro lado, quienes no se sienten a gusto en su trabajo, tenderán a atribuir su descontento a factores externos, tales como condiciones de trabajo o relación con los compañeros.

Por último, la cuarta teoría es, *la teoría de las necesidades* establecida por *David McClelland*, quien en unión de sus asociados, aseguran que la motivación de los empleados está condicionada por la satisfacción de tres necesidades, las cuales son: logro, poder y afiliación. Donde el logro, genera la lucha por sobresalir u obtener el triunfo en determinada actividad; el poder por su parte, se refiere a la influencia que el individuo pueda ejercer sobre otros individuos para alcanzar un fin determinado; y finalmente la afiliación, necesidad que pretende potencializar el establecimiento de relaciones interpersonales y de amistad con otros compañeros de trabajo.

Existen en la actualidad algunas teorías consideradas como contemporáneas, las cuales también son citadas por Robbins y Judge (2009); dichas teorías no son llamadas de esta manera por ser de reciente aparición, sino por la representación del pensamiento

actual sobre la motivación de los empleados y de las cuales es importante mencionar que, no por ser innovadoras en materia de motivación son completamente correctas.

Entre estas teorías se mencionan:

- Teoría de la evaluación cognitiva.
- Teoría del establecimiento de metas.
- Teoría de la eficacia personal.
- Teoría del reforzamiento.
- Teoría de la equidad.
- Teoría de las expectativas, de Víctor Vroom.

Ahora bien, las teorías sobre motivación no son siempre congruentes con lo que en la práctica ocurre con los trabajadores, ya que existen factores que determinan la motivación de estos hacia su trabajo, tales como, el porcentaje de participación en la toma de decisiones, o la autonomía para decidir y la retribución económica recibida de acuerdo a sus aptitudes.

II. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se ha considerado como una herramienta de mejora continua importante para las organizaciones a partir del siglo XX, aunque existen datos de que en la antigüedad se llevaba a cabo, el concepto como tal no se determinaba como en la actualidad, puesto que en nuestros días se le da una importante consideración para el desarrollo de estrategias que coadyuven a la mejora continua de los sistemas de calidad de las organizaciones.

Al revisar la literatura sobre el tema, históricamente, se considera a Los Estados Unidos de América como el país en el cual nace la evaluación del desempeño como una

herramienta de medición para la mejora continua y su aparición se da aproximadamente en la década de los años 20's y 30's puesto que las empresas ya están más establecidas posterior a la Revolución Industrial, y requerían introducir procedimientos que les ayudaran a justificar una política retributiva que vinculaba las responsabilidades laborales de los trabajadores con las aportaciones que ellos mismos realizaban para el éxito de la organización.

El desempeño laboral para ser evaluado debe conocerse como tal, así como la evolución que ha tenido hasta considerarse como un elemento importante para la mejora continua. Por lo que considerando a Georgopoulos y Tannenbaum, citados en Lusthaus, et. al. (2002), para los años 50's el desempeño laboral se consideraba como "*La medida en que una organización, como sistema social cumplía sus objetivos*" (p. 115).

Lusthaus, et. al., también citan a Yuchtman y Seashore, quienes en los 60's y 70's definen el desempeño laboral como: "*La capacidad de una organización de explorar su entorno para tener acceso a recursos escasos*". (p. 115).

Para los 80's y 90's con la influencia del pensamiento constructivista la teoría organizacional se ve influenciada y se busca identificar las metas organizacionales considerando que para ello se debe tomar en cuenta que el desempeño laboral se basaba en las percepciones de las personas involucradas en las actividades laborales.

Los programas de evaluación nacieron como un soporte que justificaba la inversión que el gobierno de los Estados Unidos había realizado en la perfeccionamiento de programas sociales, educativos y de salud, y los cuales inicialmente se evaluaban para comprobar el financiamiento que obtendrían de acuerdo a su importancia e impacto, el mismo gobierno de EUA apoyó programas universitarios dedicados a la investigación

académica y a la evaluación, por lo que a finales de los 70's y para los 80's la evaluación de desempeño se extendió del área educativa hacia la administración de empresas y otras áreas, hasta llegar a ser en nuestros días una herramienta importante basada en varios puntos de vista de acuerdo al grupo a cargo y con la utilización de métodos muy innovadores.

Con este recorrido histórico, se puede deducir que el grupo dominante en la organización es el que establece las prioridades a evaluar en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización, ajustándose a los indicadores de calidad establecidos por el propio sistema de calidad, con la finalidad de alcanzar las metas organizacionales establecidas utilizando todos los recursos a su alcance y aprovechándolos al máximo, resultados que se obtienen como retroalimentación posterior a las auditorias que se realizan para medir los resultados reales a la fecha y con el objeto de tener una referencia que sirva para la mejora continua.

2.1.3. La vinculación de la gestión del conocimiento con la motivación y evaluación de desempeño del personal

La actualidad económica pone énfasis en las organizaciones exitosas. Estas organizaciones según Edvinsson y Malone (2003), tienen un proceso metodológico que las hace permanecer en el mercado, y el cual tiene que ver con la importancia que se da a los activos intangibles que en ella se desarrollan, es decir, las organizaciones son sistemas que requieren para su sobrevivencia de la utilización de conocimiento que les lleva a conseguir la misión, visión y objetivos, con lo cual y por lo cual han sido creadas, las organizaciones se convierten en organizaciones que aprenden. Citando a Núñez (2003), quien se refiere a Peter Senge en su artículo en internet, asevera que en realidad

son las personas que conforman a esas instituciones quienes realizan este intercambio de conocimiento que se identifica, procesa y transfiere. Valhondo (2003), por su parte, establece que el conocimiento generado y transferido es lo que le da el verdadero valor en el mercado a la organización. El conocimiento por ser un intangible requiere de personas que realicen el proceso que lo hagan beneficioso en la medida que sea transmitido según Nonaka y Takeuchi (1999).

La transmisión del conocimiento genera que se lleve a cabo un proceso de aprendizaje y para que este proceso tenga lugar en las organizaciones, existen dos caminos a seguir:

- Del trabajador a la organización, donde el conocimiento trascendente está en los trabajadores y por lo tanto, necesita ser identificado y hacerse explícito, es decir, se documenta para institucionalizarlo posteriormente.
- De la organización al trabajador. Aquí el conocimiento organizacional existe en forma tácita o explícita y se proporciona a los trabajadores para que sea adoptado por ellos.

Según Werther y Davids (2000), dentro de una organización este proceso se inicia posterior a la contratación de personal, el área de personal tiene la función de capacitar al personal seleccionado para realizar una determinada actividad en la cual fue elegido como el más apto. Esta actividad requiere que el conocimiento sea transmitido a los empleados, generándose por un lado el conocimiento que la organización proporciona y por el otro, el conocimiento que el empleado trae consigo. Este proceso es exitoso relativamente, en cuanto que la persona que desee adquirir este conocimiento nuevo tenga la motivación suficiente para participar en el proceso de creación, adquisición y

transferencia de conocimiento, lo cual se ve reflejado precisamente en los resultados medidos en la evaluación del desempeño, basados en los indicadores de calidad que cada organización maneje.

El intercambio de conocimiento genera entradas y salidas del mismo desde el entorno hacia los individuos, iniciando un ciclo que afecta a las organizaciones, por lo cual, dichas organizaciones son consideradas como organismos o sistemas, concepción basada en las analogías hechas por Morgan (1991), dando como resultado, que las organizaciones tengan la capacidad de realizar este proceso de intercambio convirtiéndose en organizaciones que aprenden.

Validando bibliográficamente esta idea, Zapata, et. al. (2008) determinan que:

“La organización que aprende potencia el aprendizaje de las nuevas formas de trabajo, de tal modo que los empleados sienten el deseo de conocer y saber más: pero esto tiene que estar acompañado de motivación, así como, del deseo individual de querer aprender. Por otro lado, es importante que el trabajador esté ubicado en el lugar correcto dentro de la organización; aquí es donde las estructuras organizacionales favorecen la colocación de las personas en los puestos y áreas adecuados, donde pueden desempeñarse de una manera óptima.” (p. 5)

El proceso de intercambio de conocimiento al llevarse a cabo en una determinada organización genera entre otras repercusiones, que la organización se convierta en una organización que aprende, ya que para que se de este proceso, se debe tener en consideración que los empleados que la conforman necesitan ser receptivos para enfrentar y adoptar los cambios que se generan en su entorno, lo que en ocasiones les provoca un conflicto personal, ya que implica dejar de lado la experiencia previamente adquirida para obtener nuevo conocimiento, o lo que en la actualidad se considera como aprender a desaprender siguiendo la idea de Peter Senge, para integrarse a un nuevo sistema, es decir, a la organización a la que ahora pertenecen.

Citando a Senge (2012), a partir de la entrevista grabada en video, derivada de su libro *la Quinta disciplina*, se rescatan las siguientes preguntas, a través de las cuales las personas que integran la organización se deben dejar interpelar:

- 1) ¿Cuáles son las cosas que realmente importan en mi vida?
- 2) ¿Cómo influyen estas cosas en mi manera de ser líder o en mi liderazgo?

El responder a estos cuestionamientos coadyuva a analizar los motivadores que los individuos tienen para realizar las actividades que les permitan el logro de los objetivos establecidos en su organización, es decir, que los objetivos organizacionales estén alineados a los objetivos personales de los trabajadores.

Por otra parte, para que el conocimiento organizacional tenga un ciclo dentro de las organizaciones, es indispensable que los individuos que poseen dicho conocimiento realicen algunas actividades específicas. De esta forma Zapata, et. al., mencionan entre dichas actividades las siguientes: “...*La solución de problemas sistémicos, la experimentación de ideas nuevas, el aprendizaje de la experiencia, la enseñanza de lo que hacen los otros y la transferencia del conocimiento a toda la organización...*” (p. 11).

Estas actividades desencadenan que el conocimiento sea compartido desde conocimiento tácito (inherente a la persona por el cúmulo de experiencias, creencias, valores adquiridos), para quedar documentado a través del conocimiento explícito, a través de documentos visibles que pueden ser interpretados por alguien más para poder ser transferidos, dándose dentro de cada organización un proceso de transferencia de conocimiento, en el que se requiere que la cultura de la organización tienda a la cooperación con una clara idea de trabajo colaborativo, y es en este intercambio que el

conocimiento adquiere un valor de utilidad basado en las competencias y habilidades que los individuos integrantes del sistema tienen, lo cual empacado con los objetivos y metas de la organización dará una ventaja competitiva con respecto al resto de las organizaciones del mercado. Los individuos por su parte requieren de satisfacer varias necesidades para que se lleve a cabo este proceso, citando a Robbins y Judge (2009), se exhiben varias teorías modernas sobre la motivación y cómo repercuten en el desempeño laboral y en su consecuente evaluación.

2.2. Evolución del capital humano, sus motivadores para el trabajo y la vinculación con la gestión del conocimiento

La historia de la humanidad presenta diversos ejemplos en los que se tiene que guiar a un determinado grupo de personas para lograr el éxito en una determinada campaña que se ha emprendido; de esta manera Werther y Davids (2000) mencionan que, desde las batallas de conquista de nuevos territorios, las ofensivas de libertad de un pueblo oprimido por otro, hasta el establecimiento de relaciones comerciales con países lejanos que proporcionaban determinados productos muy codiciados por la población; cada una de estas situaciones ha requerido la organización de gente que apoye a la consecución de un fin determinado, utilizando el conocimiento y las habilidades de cada una de las personas involucradas. La capacidad de motivar a otros en el pasado ha tenido que ver con el carisma de cada líder y los beneficios que sus seguidores pudieran conseguir. Sin embargo, a pesar de esta realidad, cada grupo humano debía estar bien organizado para poder alcanzar con éxito las tareas que cada situación requiriese.

Para América no hay excepción; grandes culturas se desarrollaron (Azteca, Maya, Inca, etc.) debido a la organización de grupos de individuos que al realizar su tarea en el

tiempo y forma debidos, generó como resultado la grandiosidad de lo que hoy se conoce sobre cada cultura.

Hasta finales de la Edad Media, la organización de la gente para la transformación de materia prima a producto terminado se llevaba a cabo de manera muy limitada en el ámbito familiar, en pequeños talleres que conservaban celosamente el conocimiento y lo transmitían a los propios de la casa o a algún aprendiz; realizar este trabajo tenía que ver más con satisfacer las necesidades más elementales de los miembros de la misma familia. Sin embargo, de acuerdo con Saludas (s.f.), quien hace una descripción de esta época; al iniciarse la Revolución Industrial en el siglo XIX, se requiere una nueva manera de organizar a gente que anteriormente trabajaba bajo las órdenes del jefe de familia, a lo que se le llamó época gremial, en la cual se desarrollaba un conocimiento específico manifestado en diversas tareas para presentar un producto detallado; es con la Revolución Industrial que inicia la producción en serie y la necesidad por parte de los antiguos artesanos o campesinos a aprender una sola tarea de entre muchas para producir mayor cantidad de productos con la ayuda de otras personas que realizarían una tarea consecutiva en una línea de producción en menor tiempo; por otro lado, el uso de máquinas requirió mano de obra organizada para hacer frente a la variedad y dificultad de los nuevos procesos. Las bases de la organización del personal y el aprendizaje organizacional se dan en esta época, no sin tropiezos, debido a las injustas condiciones laborales que imperaban, sin embargo, esto propicia enseñanza a través de la experiencia tenida al momento y la organización de instituciones y grupos que buscan mejorar las condiciones de trabajo a través de la agrupación y apoyo de obreros que generaron beneficios laborales para todos los involucrados, tal como lo cita la *Rerum Novarum*,

encíclica del PAPA León XIII (1891) en su apartado referente a las asociaciones obreras.

Al paso del tiempo ya en el siglo XX, se generan teorías y acciones para apoyar a los empleados, considerando sus derechos más básicos. Así, entre lo más destacado de esta época se menciona: El surgimiento del derecho laboral y la aparición de los sindicatos, teniendo en cuenta que el trabajador requería un trabajo y su remuneración para cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad como un derecho más que como una mera compensación por el trabajo o en el peor de los casos como un regalo hecho por el patrón; también en esta época citando a Robbins y Coulter (2005), la administración científica aparece como una ciencia, cuyo precursor es Frederick Taylor y se inicia el proceso administrativo para la consecución de objetivos productivos por parte de las empresas; posteriormente aparecen las teorías motivacionales mencionadas por Robbins y Judge (2009), tales como, las teorías de Maslow, Herzbert, McGregor entre otros, quienes estudiaron la satisfacción de los empleados para tener mejores resultados en la producción.

Hasta ese momento de la evolución en las teorías administrativas se consideraba a los activos tangibles de las organizaciones lo más importante para cuidar e invertir.

En la actualidad, el surgimiento de todas las teorías conocidas han generado conocimiento importante sobre los derechos intrínsecos de cada ser humano; existen además, otros factores que han permitido la evolución de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones para generar valor e identidad propia, según Werther y Davids (2000), uno de estos factores es la entrada de la mujer en el ámbito laboral y su capacidad de participación en actividades que originalmente eran consideradas para

varones, entre ellas la toma de decisiones, actividad que a lo largo de la evolución de la humanidad no se le consideraba capaz de ejecutar; y por otro lado, la innovación tecnológica en la cual la mujer también es participe. Estos dos factores se vuelven determinantes, debido a que en cada época existía algo de mayor valor que le caracterizaba, así, para la época feudal, la riqueza en el mundo fue la tierra; en la revolución industrial, las máquinas; en el capitalismo, el dinero; más en nuestros días lo más importante es el conocimiento, cuyo valor está en los intangibles y de lo cual todos podemos participar con más rapidez y gran accesibilidad.

2.3. Delimitación del problema

La influencia de la motivación del personal en la competitividad de una organización dedicada al tema de gestión del conocimiento, a través del proceso de conversión del conocimiento de tácito a explícito, y la repercusión de esta generación de conocimiento y la respectiva transferencia del mismo, que conlleva este proceso a desembocar en la evaluación del desempeño del personal; ubicó el trabajo de investigación en curso en una organización del estado de Querétaro perteneciente al ramo automotriz.

2.4. Justificación del trabajo de investigación

Tomando como referencia el estudio, *Gestión de conocimiento y creación de valor en centros de I+D*, desarrollado por el Dr. José Luis Solleiro Rebolledo investigador de la UNAM, y a través de dicho estudio, los resultados de la evaluación de varios centros de investigación y desarrollo dedicados a la gestión del conocimiento en América Latina, es la base sobre la que se decide continuar similar línea de investigación; ya que entre los resultados obtenidos con el instrumento aplicado por el Dr. Solleiro se descubrió que existen áreas con puntaje bajo en estos centros, es decir, áreas de oportunidad para

futuros estudios; entre las áreas con menor puntaje se encuentra la referente a la motivación y evaluación del desempeño, tema muy estudiado, pero difícilmente aplicado con éxito en las organizaciones, a pesar de ser necesario para el cumplimiento de los indicadores de calidad requeridos. Estudios de autores clásicos de la administración, como Elton Mayo, Herbert, Negregar, quienes han desarrollado teorías sobre motivación, aunado a los diversos estudios que se han realizado en cuanto al tema de la evaluación del desempeño, no son suficientes para resolver el problema del bajo puntaje en los rubros de motivación y evaluación del desempeño, más aún, si no es considerado que dichas teorías se desarrollan en un contexto diferente al que vivimos en Latinoamérica.

2.4.1. Alcances y aplicación

Por tanto, la aplicación del presente trabajo de investigación se orienta principalmente, a una organización dedicada a la gestión y transferencia de conocimiento en el estado de Querétaro, dicha organización, debe estar involucrada con sistemas de gestión de calidad, lo que le permite ofertar productos de calidad por medio de sus procesos y personal involucrado. Sin embargo, a pesar de cubrir los requisitos que mantengan los indicadores de calidad, la realidad es que los puntajes relacionados con motivación del personal, satisfacción laboral y evaluación del desempeño en general son bajos o subjetivos, considerando todo el esfuerzo que las organizaciones hacen por mantener estándares de calidad en la satisfacción laboral.

Derivado de estos resultados, surge esta idea de investigación, a partir, como se mencionó anteriormente, de un estudio previo que se llevó a cabo vinculando diferentes centros de I+D en Latinoamérica, dichos centros de investigación buscan la mejora

continúa de sus procesos, vigilando constantemente que los indicadores de calidad se mantengan lo más alto posibles.

La motivación y evaluación del personal son áreas de oportunidad para las organizaciones dedicadas a la generación de conocimiento, dado que por ser el capital humano el activo intangible más importante a evaluar, se debe cuidar de caer en el subjetivismo. Por lo que si se conocen las causas que motivan a los trabajadores a trabajar en la generación de conocimiento y las razones que les anima a compartir lo que saben, impacta consecuentemente en la toma de decisiones del Consejo de Administración al momento de discernir en cómo cooperar para lograr esta satisfacción laboral en la medida de lo posible, generando competitividad y por ende beneficiando a las partes involucradas.

2.4.2. Impulso a otras investigaciones

El curso de la investigación muestra las áreas de oportunidad que necesitan ser consideradas, haciéndolas compatibles con las variables de la gestión del conocimiento, motivación y evaluación del desempeño del personal, por lo que, el presente trabajo se avoca a estudiar una organización en el estado de Querétaro y a través de las conclusiones alcanzadas, dicha organización obtiene un panorama puntal de su situación en estos rubros, con lo cual, puede dar seguimiento a los resultados obtenidos para beneficio y mejora de la generación y transferencia de conocimiento dentro de ella, a través de la motivación y evaluación del desempeño de su personal.

2.4.3. Contribución o solución a un problema

Posterior al análisis de los resultados, se definen cuáles son las áreas de oportunidad que la organización tiene y se proponen mejoras que impacten en la efectividad de los

resultados del personal en sus actividades, permitiendo que la competitividad se incremente.

El presente trabajo de investigación por tanto, puede dar la pauta a otros trabajos de investigación más específicos en la organización estudiada de acuerdo a sus necesidades particulares, además de ser un estudio que puede generar más ideas de investigación en otras organizaciones por ser un tema no agotado.

2.4.4. Aportaciones a la operación de la empresa

Como parte de las aportaciones que se entregan a la organización fuente del presente estudio, se presentan los resultados del instrumento aplicado, para lo cual se elaboró una hoja de cálculo con información, que incluye el análisis de la información, preguntas de seguimiento y propuesta de mejoras, lo cual, se convierte en un apoyo para el Consejo de Administración de la organización al contar con un instrumento objetivo, cuya finalidad es llevar a cabo acciones correctivas o propuestas de cambios planeados que reditúen en beneficio de la competitividad para la organización y para quienes en ella laboran y un trabajo de tesis que puede servir como consulta para futuros estudios relacionados al tema.

2.5. Proceso de investigación

El proceso de investigación incluye los pasos por medio de los cuales se obtiene la información que sustenta la presente investigación, considerando el tipo de investigación a utilizar para la determinación de las variables y los objetivos a alcanzar por un lado, y por otro lado, el desarrollo metodológico de la investigación.

2.5.1. Proceso de investigación

La investigación del tema planteado que devenga en el presente trabajo de tesis, inicia con el establecimiento y delimitación del problema a estudiar, y para conocer sobre dicho problema se requiere hacer lecturas sobre gestión del conocimiento, motivación y desempeño laboral, con la finalidad de tener una idea general y clara de lo que en materia de investigación hay sobre el tema a nivel internacional, nacional y local, lo cual precisa la idea del problema para su demarcación; posteriormente se identifican las variables independiente y dependientes que se generan, dichas variables se enlazan estrechamente entre más se vaya delimitando el problema.

Determinadas las variables, el estudio se ubica en el contexto de la organización, la cual está relacionada con la industria automotriz en el estado de Querétaro. En seguida, se delimitan los objetivos general y específicos, que guiarán el curso de la investigación para llegar a abordar el estudio comparativo entre las organizaciones involucradas.

Subsiguientemente, se elabora la introducción, en la cual se menciona que se desarrollan en el capítulo tres el marco teórico o revisión de literatura y en el capítulo cuarto el modelo que es en sí el caso de estudio, derivado de los objetivos y variables que se establecieron en el planteamiento del problema.

2.5.2. Tipos de investigación

A través de la literatura revisada, y citando principalmente a Sampieri (2010), el tipo de investigación a utilizar para obtener los resultados esperados, es por medio de la investigación mixta, ya que se requiere hacer uso de varios tipos de investigación en el presente estudio.

Los tipos de investigación a utilizar como parte de la investigación mixta son: por una parte correlacional, ya que estos estudios buscan conocer la relación entre las variables independiente y dependientes, es decir, entre las causas de la motivación del personal (las cuales necesitan ser conocidas y explicadas), por lo que también se considera un estudio explicativo y descriptivo. Al conocer las causas de la motivación se determina su vinculación con la generación y transferencia de conocimiento, y a su vez con la evaluación del desempeño del personal respecto al incremento de efectividad en las actividades realizadas en el área de trabajo. Por lo que es necesario hacer uso de la investigación cualitativa.

Por otro lado, también se considera necesario que, para la actual investigación se haga uso del tipo de investigación cuantitativo, debido a que es necesario llevar a cabo una secuencia de actividades para relacionar las variables establecidas, rescatadas de un estudio previo, realizando un análisis de las causas de la motivación del personal y el cómo éstas causas determinan la creación y transferencia de conocimiento, lo cual a su vez tiene un impacto en la evaluación del desempeño del personal de las organizaciones involucradas, aumentando o disminuyendo su competitividad, para lo cual , se requiere hacer uso de herramientas estadísticas.

2.5.3. Desarrollo metodológico de la investigación

El trabajo que se presenta actualmente, requiere seguir ciertos pasos para ser concretado, considerando las actividades a realizar se mencionan:

- Establecer la pregunta central para poder delimitar el problema a investigar.
- Desarrollar los objetivos general y específicos de la investigación para diseñar el cuadro de congruencia respectivo.

- Realizar investigación y lectura de textos relativos a gestión del conocimiento, motivación, evaluación del desempeño, recursos humanos, evolución de las leyes laborales, liderazgo entre otros, que fueron necesarios para el desarrollo del presente estudio.
- Elaborar fichas bibliográficas.
- Presentar el protocolo de investigación a los directivos de la organización, para la autorización de la misma.
- Identificar la fuente de gestión del conocimiento en la empresa.
- Elaborar y aplicar encuestas a los directivos y empleados, para descubrir la relación existente entre la motivación del personal, gestión del conocimiento y la evaluación del desempeño, y cómo se materializa en un producto concreto.
- Registrar e interpretar la información adquirida a través de diagramas de flujo, radiales, pastel, de Gantt.
- Abordar el desarrollo del estudio comparativo dentro de la organización, en el capítulo 4.
- Elaborar una tabla de datos en la que se incluya: análisis FODA; preguntas de seguimiento para continuar la investigación, dependiendo de las necesidades de la organización, y propuestas de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Generar el informe de resultados, a partir de la elaboración de un análisis FODA, preguntas de seguimiento y propuesta de mejora.

2.5.4. Objetivos

Objetivo general

Encontrar las causas que motivan al personal a generar y transferir conocimiento impactando en la evaluación del desempeño para generar competitividad.

Objetivos Específicos

- Presentar la evolución del capital humano, sus motivadores para el trabajo y la vinculación con la gestión del conocimiento.
- Clarificar la importancia de la gestión del conocimiento y reconocer sus variables.
- Entender a que se refieren motivación y evaluación del desempeño del personal.
- Establecer la vinculación de la gestión del conocimiento con motivación y evaluación del desempeño del personal.

2.6. Mapa de la investigación

La presentación gráfica de la información que se describe en el desarrollo de la investigación se representa en el cuadro de congruencia de la investigación (Tabla 2.1.), en el cual, se observa la delimitación del tema, los objetivos general y específicos, derivados de las preguntas de investigación, para posteriormente determinar las variables independiente y dependientes del tema a investigar. El cuadro de congruencia es una guía de referencia que permite la visualización constante de los pasos a seguir durante la investigación, de manera que se alineen todas las actividades a realizar para la consecución de los resultados.

Tabla 2.1.

Cuadro de congruencia de correlación de investigación

Tema:			
La motivación y evaluación del desempeño, como factores que generan competitividad: Caso de estudio Empresa de sector automotriz.			
Objetivo General:			
Encontrar las causas que motivan al personal a generar y transferir conocimiento impactando en la evaluación del desempeño para generar competitividad.			
Objetivo Específico 1	Objetivo Específico 2	Objetivo Específico 3	Objetivo Específico 4
Explicar la evolución de la gestión del conocimiento.	Clarificar la importancia de la gestión del conocimiento y reconocer sus variables y los modelos más destacados.	Entender a que se refieren la motivación y la evaluación del desempeño del personal, a través de conceptos, teorías y modelos.	Establecer la vinculación de la gestión del conocimiento con la motivación y la evaluación del desempeño del personal.
Pregunta de Investigación 1	Pregunta de Investigación 2	Pregunta de Investigación 3	Pregunta de Investigación 4
¿Cómo ha evolucionado la gestión del conocimiento?	¿Qué es la gestión del conocimiento? y ¿Cuál es su importancia a través de sus variables?	¿Qué son la motivación y la evaluación del desempeño del personal? ¿Cuáles son sus teorías y metodologías de medición?	¿Cómo se relaciona la gestión del conocimiento con la motivación y la evaluación del desempeño del personal?
Variable Independiente:	Gestión del conocimiento (generación y transferencia de conocimiento).		
Variables Dependientes:	La motivación (factores que la generan) y evaluación del desempeño (para la generación de competitividad).		

Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (2004, s.p.).

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la gestión del conocimiento

La historia de la humanidad presenta diversos ejemplos en los que se observa cómo ha evolucionado en cuanto a la generación, apropiación y transferencia del conocimiento como un medio de supervivencia y herencia a las siguientes generaciones. Menciona Valonado (2003) que las personas que ejercen como la fuerza laboral, han impulsado el conocimiento a lo largo de la historia de la humanidad y ha llevado a los grandes líderes a desarrollar obras de arte magníficas o a alcanzar el éxito en batallas ideológicas o territoriales.

Valonado, inicia el recorrido considerando las ancestrales culturas occidentales y orientales como cuna del conocimiento. Así dentro de las contribuciones de occidente, se hace referencia de la cultura griega con su aporte filosófico, a través de los pensamientos platónicos y aristotélicos, el primero defendiendo el racionalismo (conocimiento basado en las ideas) y el segundo el empirismo (conocimiento adquirido por la experiencia). Posteriormente las batallas de conquista, expansión de territorios y surgimiento de imperios no siempre tienen un lado negativo, ya que impulsaron la transmisión de nuevas tecnologías y conocimiento para lograr éxito sobre los pueblos conquistados, tal como es el caso de la cultura romana.

El siguiente periodo corresponde a los pensadores que surgen durante la Edad Media, enriquecen con sus aportes a las corrientes establecidas anteriormente por los griegos, trascendente de esta época es la obra sobre la Escolástica de Santo Tomás de Aquino, basado en experiencias, pero sólo como origen para la utilización de un proceso intelectual que ayude a la adquisición del conocimiento, es decir, racionalización que va

más vinculada con el pensamiento platónico. Sin embargo, la época Medieval es considerada una época de retraso cultural y tecnológico (con sus brillantes excepciones, como se mencionó previamente), debido a que sólo las abadías en este tiempo fueron centros de impulso y conservación del conocimiento, siendo custodiados amplios volúmenes con investigaciones sobre botánica, anatomía, física, química, filosofía e historia elaborados por los mismos monjes, dado que dicho conocimiento no era accesible a toda la gente de la época, además de que ante invasiones de conquistadores extranjeros, entre los únicos lugares que no eran destruidos se encontraban estos edificios. Es debido a este celoso cuidado que el conocimiento documentado pudo ser conservado para ser transmitido a la siguiente época que es el Renacimiento, la cual brillo en todo su esplendor por hacer un fuerte intento de recuperar la libertad en la transmisión del conocimiento que los griegos impulsaron, por lo que se genera un fuerte e importante impulso a la ciencia, a las artes y en general al conocimiento, destacando por sus aportaciones de la época los empiristas como: Francis Bacon (quizá el más importante por su propuesta de la experiencia metódica y su frase “*el conocimiento es poder*”), Tomas Hobbes, George Berkeley, David Hume; posteriormente los racionalistas: René Descartes “*pienso, luego existo*”; estas dos corrientes ideológicas son la base para la Ilustración, cuyo mayor expositor es Emmanuel Kant, cuyo aporte es vincular a las dos corrientes como complementarias, puesto que el conocimiento humano está constituido de experiencias e ideas. Kant y su época son de hecho un eslabón con la época contemporánea.

Por su parte entre las aportaciones de las culturas orientales, se identifican tres grandes corrientes ideológicas de oriente que no establecen dogmas de conducta o

creencias, ni que el valor de otras personas radique en su ser individual como punto fundamental de su ideología, algo que sin embargo, es muy marcado en la culturas occidentales regidas por el cristianismo, aunque esto no quiere decir que para estas culturas la persona no tenga valor en absoluto. Dichas corrientes son: el confucionismo, en esta corriente ideológica se considera el bien común a través de la práctica individual de las virtudes, el éxito y valor personal se deriva del esfuerzo constante y la educación como la fuente de la sabiduría; el taoísmo, por su parte, considera a todas las entidades como parte de un todo que se interrelacionan y este todo tiene un proceso natural de desarrollarse y transformarse; y por último el budismo, que ha sido adoptado por diferentes países de Asia, pero de igual manera adaptado al pensamiento de cada país, por lo que no se practica de la misma manera en los diferentes países que lo han adoptado, sin embargo, algo intrínseco en esta corriente religiosa es la práctica de las virtudes, tales como: la generosidad, paciencia, compasión y energía, el sufrimiento se deriva de la ignorancia y como consecuencia de las acciones equivocadas del pasado. Elementos comunes a las tres corrientes, se consideran la autorrealización desde el esfuerzo personal, la educación de las emociones y como punto importante la ética cultural.

A pesar de las diferencias en el conocimiento de ambas culturas, es decir, la cultura oriental y la cultura occidental, convergen en un punto que comienza con la globalización de ideas, diseños y procesos, para llegar a la época Moderna, en la cual se desarrollan una serie de tendencias ideológicas holísticas con respecto al conocimiento, y las cuales llegan hasta nuestros días, mencionadas en Nuevas Tendencias de la educación (s.f.) de la universidad de la Américas Puebla.

Aunque no se puede dejar de mencionar que la historia incluye migraciones religiosas, militares y comerciales en busca de rutas que permitieran a los aventureros alcanzar sus objetivos y las cuales unieron a oriente con occidente, desarrollando medios de transporte cada vez más sofisticados, por lo que la siguiente etapa histórica a considerar es la Revolución Industrial, época que inicia con la máquina de vapor y el desarrollo de procesos en serie de productos que requieren de innovación constante a finales del siglo XIX. No obstante, es realmente en el siglo XX cuando ocurren dos detonantes importantes, los cuales son la Primera y Segunda Guerras mundiales, eventos que provocaron cambios en la geografía mundial y las alianzas que se desarrollaron conectaron a ambas culturas. Los pensadores, científicos y desarrolladores de tecnología de esta etapa histórica (época moderna) se ven involucrados de alguna manera en el capital que producen las naciones y se genera una nueva división: el capitalismo y el comunismo. La Segunda Guerra Mundial fue un hervidero de ideas innovadoras sobre calidad y conocimiento, se inicia los sistemas de control de calidad para lograr el éxito de la batalla emprendida, Japón surge en el escenario internacional como potencia líder en este concepto innovador.

Citando a Valhondo, el concepto de gestión del conocimiento surge como tal a finales de los años setenta del siglo XX con autores como: Michael Polanyi, quien es considerado el primer autor que presenta el concepto de conocimiento como se conoce actualmente, con su teoría del conocimiento a dos niveles (conocimiento focal y conocimiento tácito) asegurando en una frase: *“sabemos más de los que somos capaces de expresar”*.

Peter Ducker es otro autor que hace una aportación innovadora en el campo de la gestión del conocimiento con su concepto acerca de los trabajadores del conocimiento descrito por Suárez (s.f.), y que aunque el término se considera actual, es importante considerar que en nuestros días como en el pasado, las personas que tienen un conocimiento especializado son el recurso clave de las organizaciones, ya que es precisamente este conocimiento el que genera vida y movimiento, siempre y cuando este recurso humano invierta en adquirir conocimiento que haga a las organizaciones ser altamente competitivas en el mercado actual. Estos trabajadores se dedican a crear, a innovar y consecuentemente, a aplicar el conocimiento en sus actividades laborales con el fin de alcanzar una mayor productividad y con esto competitividad, se consideran trabajadores del conocimiento a los científicos, investigadores, profesores y empleados de la industria con un nivel técnico que buscan el cambio y que dominan su trabajo mejor que sus superiores. Ducker consideraba que se convertirían en dueños de los medios de producción y de las herramientas de producción por la riqueza que generan y porque al mantenerse instruidos son dueños del conocimiento adquirido y el cual pueden llevar consigo a dondequiera que van.

Son importantes también, las aportaciones de Peter Senge, quien a través de sus propuestas de Organizaciones que aprenden y La Quinta disciplina, considera que las empresas al desempeñarse como sistemas, pueden adquirir conocimiento, pero al no aplicar lo aprendido se mantendrán estancadas o por el contrario, evolucionando para adaptándose a su entorno actual aprendiendo a desaprender para volver a aprender en un ciclo dinámico haciendo uso de cinco disciplinas: pensamiento integral, modelos mentales, perfeccionamiento personal, visión compartida, aprendizaje en equipo.

Nonaka y Takeuchi (1999), autores japoneses, entran al escenario global a través de su obra “La organización creadora del conocimiento”, e innovan en cuanto a la administración del conocimiento al introducir la clasificación del conocimiento en tácito y explícito y las combinaciones que de estos se generan.

Sveiby, mencionado por Valhondo, propone la gestión del conocimiento como: “...*el arte de crear valor a partir de los activos intangibles...*” (pg. 40), considerando como activos intangibles a clientes, proveedores y empleados.

Finalmente, Davenport, quien en su obra presenta la transformación y transmisión de datos a información y de información a conocimiento, generando valor a las empresas que logran establecer este proceso.

Las ideas de estos autores en la actualidad, desencadenan que el conocimiento se considere integralmente, teniendo en cuenta la evolución y conjunción de todas las teorías del conocimiento analizadas previamente, dando paso a nuevos modelos e ideologías sobre el conocimiento, tales como: los modelos de las inteligencias múltiples de Gardner, la teoría del constructivismo, o la teoría del aprendizaje situado, mencionadas en las Nuevas tendencias de la educación (s.f.) de la Universidad de las Américas Puebla y las cuales buscan que el individuo se adapte al cambiante mundo de la tecnología, la digitalización e independencia de pensamiento, derivado del desarrollo de procesos mentales que generen competencias para labores específicas.

Citando a Drughierri (2009), se hace mención que en las diferentes épocas históricas los trabajadores han tenido un valor determinado de acuerdo a las ideas imperantes del momento. De esta manera, hasta la época medieval el trabajador era considerado esclavo, propiedad del dueño de las tierras en que vivía; posteriormente en

la época industrial, el trabajador era considerado una extensión de la máquina; y es actualmente que los empleados, se convierten en un activo intangible único, en cuanto cuentan con conocimiento valioso para las organizaciones, debido por supuesto, a su propia formación familiar, escolar y técnica, lo cual, ha permitido que adquirieran este bagaje de conocimiento y que es importante considerar como una inversión a futuro.

En la era del conocimiento, los trabajadores clave son considerados parte de los activos de la empresa, derivando que en la gestión del conocimiento se dé un apartado especial al capital humano y al capital clientela, por lo que algunas organizaciones piensan varias veces al tomar la decisión de dejar ir a un empleado o mantenerlo debido a este conocimiento que él o ella ya poseen y que puede generar una diferencia económica considerable a la hora de contratar a alguien más.

Muchas empresas que se dedican a la creación de innovación tecnológica, entregan a los empleados un incentivo de participación con respecto a las acciones o utilidades de la empresa, para generar lealtad a la misma. Así podemos mencionar casos de empresas como Southwest Airlines, Microsoft o Disney World, entre otras, que invierten en la búsqueda o generación de talentos, pues a fin de cuentas este activo es realmente difícil de copiar por cualquier competidor.

Si bien es cierto que, la inversión en capacitación y adquisición de conocimiento es una decisión muy acertada, en la actualidad es impresionante la rapidez con la que el conocimiento es procesado y transmitido a través del internet y los procesadores, por lo que es difícil que este cúmulo de información pertenezca a un solo ser humano, de tal manera que, la actitud de cada individuo hará la diferencia al enfrentarse a estos cambios acelerados del entorno.

3.2. Conceptos, modelos y variables de la gestión del conocimiento

3.2.1. Definición de conocimiento

Tener clara la definición de conocimiento, evita confundirlo con otros términos relacionados, tales como, datos, información o sabiduría; aunque sin embargo, el conocimiento incluye dentro de su definición estos conceptos. Por lo tanto, Davenport define la gestión del conocimiento en Valhondo (2003) como:

“...El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación a nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.” (p. 50)

Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1999), presentan al conocimiento como *“una serie de creencias y compromisos con una postura o intención particular, que se traduce en acción, lo cual le dará características específicas y de relación”*. (p. 63).

Ambas definiciones de gestión del conocimiento consideran una mezcla de experiencias, creencias, valores inherentes a la persona, las cuales se convertirán en acciones de valor para la organización en la que se desempeñan, en la medida que dicha mezcla se documente y comparta.

3.2.2. Modelos de la gestión del conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1999), Edvinsson y Malone (2003), y Peter Senge (2005), coinciden en que la transferencia del conocimiento deriva su principal valía de las personas que se involucran en el proceso, ya que son los individuos quienes poseen el conocimiento y el transferirlo en forma de tecnología, es lo que permite el enriquecimiento del proceso. A continuación se describen los modelos de los autores mencionados anteriormente.

I. Modelo del Espiral del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi

a) *Clasificación del conocimiento:* El conocimiento se origina en la mente de las personas, reconsiderando lo visto previamente en la definición de Davenport, y para ser transmitido es necesario que se utilice el lenguaje que codifique en palabras lo que el pensamiento entrelaza para formar conocimiento.

El conocimiento, por lo tanto, se puede clasificar según el modelo de Nonaka y Takuchi (1999) como:

- *Conocimiento tácito:* El cual se origina y almacena en las cabezas de los individuos, involucrando su capacidad mental, a través de recuerdos y experiencias.
- *Conocimiento explícito:* Conocimiento derivado del conocimiento tácito, pero que es almacenado en documentos y otros medios físicos visibles.

Para que el conocimiento tenga valor en sí, es necesario que se lleve a cabo una transición entre conocimiento tácito y conocimiento explícito, por lo cual, según el modelo de Nonaka y Takeuchi, se requiere de un proceso de creación del conocimiento que incluye diversas etapas, para que este pueda ser transferido desde un individuo a otro.

b) *Etapas de conversión del conocimiento:* Consideran la generación y transferencia del conocimiento y sus diversas formas, las cuales se describen a continuación:

- *Socialización:* La adquisición y transmisión de conocimiento se da por la reciprocidad de conocimiento tácito con conocimiento tácito, resultado de la interacción de los individuos, generando conocimiento compartido.

- *Externalización:* La formalización y codificación de conocimiento tácito a conocimiento explícito genera conocimiento conceptual.
- *Combinación:* Donde se integran y mezclan piezas de conocimiento explícito y en ocasiones piezas de conocimiento tácito.
- *Asociación:* En esta etapa el conocimiento explícito se relaciona con conocimiento explícito, lo cual produce conocimiento semántico.
- *Internalización:* Las etapas anteriores de conocimiento contribuyen a la creación de nuevos conocimientos que enriquecen los que ya se poseen por medio del proceso de internalización, generando conocimiento operacional o el concepto “aprender haciendo” de Nonaka y Takeuchi, quienes describen este proceso y lo llaman espiral del conocimiento (Ver figura 3.1.).

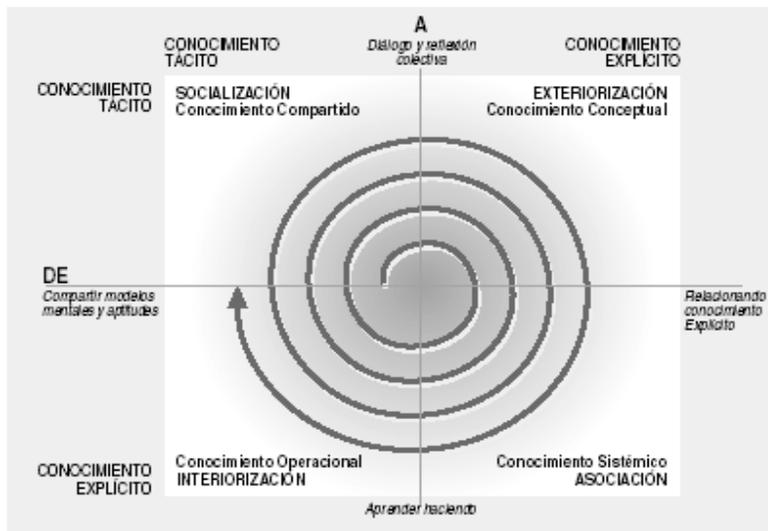


Figura 3.1. Espiral del conocimiento. Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p. 81).

II. Modelo del proceso del conocimiento o modelo integrado de procesos

Según Valhondo (2003), el proceso inicia con la interacción entre dos personas o más, quienes al intercambiar ideas, crean nuevo conocimiento que requiere posteriormente ser

capturado, almacenado, clasificado, organizado, recuperado y utilizado, lo cual a fin de cuentas busca la innovación y la competitividad.

De esta manera, se presentan a continuación las etapas propuestas por Valhondo, las cuales a consideración del autor, tienen lugar en el proceso de gestión del conocimiento:

- a) *Creación*, que implica por parte de un individuo la concepción de ideas que más tarde se convertirán en conocimiento, al ser llevado a la práctica.
- b) *Descubrimiento*, a través de la cual, se permite saber cuáles son las fuentes potenciales del conocimiento que hacen diferente a una organización de otra, siendo las fuentes internas y externas igual de importantes, en esta etapa de igual modo se busca descubrir el exceso de conocimiento.
- c) *Captura*, permite la transferencia del conocimiento, o dicho de otra forma, cuando el conocimiento se externaliza y se comparte a través de tecnologías materializadas en maquinaria, equipo o software, requiriendo que se evalúe la utilidad del conocimiento para depurarlo de la inmensidad existente del mismo a lo realmente específico y útil para la organización. Para llevar a cabo este proceso se utilizan algunas técnicas que ayudan a filtrar el conocimiento, entre ellas se mencionan: entrevistas, estudio de casos, análisis de protocolos, simulaciones, teachback, observación y análisis / clasificación de la documentación.
- d) *Clasificación*, se refiere a que toda la información recabada necesita ser clasificada de acuerdo a la importancia o área de estudio que se requiere abordar.
- e) *Almacenamiento*, para dar al conocimiento un valor objetivo y propiciar la rapidez en la búsqueda que redunde eficazmente en la siguiente etapa.

- f) *Distribución del conocimiento*, la cual se da a través, de las fuentes adecuadas y en la cantidad adecuada.
- g) *Compartir o transferencia*, de esta etapa depende el éxito de la administración del conocimiento, ya que el conocimiento es, dentro de los activos de la organización el único que nos se desgasta al ser compartido, y sin embargo, si genera enriquecimiento al ser transferido a través de tecnologías de la información concretizadas en maquinaria y equipo o software.
- h) *Innovación*, considerada la última etapa del proceso, en la cual se realizan cambios y se propicia la generación de nuevas ideas para completar el proceso e iniciarlo nuevamente, generando un nuevo ciclo en el cual se ven involucradas las etapas de conversión del conocimiento.

III. Modelo del capital intelectual de Edvinsson y Malone

La administración del conocimiento en un concepto más amplio no se limita al intangible conocimiento como se mencionó anteriormente, para reforzar esta idea se debe considerar que la gestión del conocimiento depende de variables que afectan su generación y transmisión.

Según el modelo de Edvinsson y Malone (2003) el capital humano y el capital innovación son variables del conocimiento derivados del capital intelectual; los autores explican su modelo por medio de la comparación del capital intelectual con las raíces de un árbol, puesto que aunque no se ven, por el hecho de estar sanas proyectan salud y sostienen al tronco, ramas y frutos visibles.

El capital intelectual incluye tanto al capital humano como al capital estructural, este último considera: capital organizacional, capital innovación, capital de procesos y capital relacional o clientela. Cada uno de ellos se define a continuación:

Clasificación del capital intelectual: El Capital intelectual está integrado por dos factores que son las bases del valor de las organizaciones, estos son capital humano y capital estructural, éste último integra en sí, al capital organizacional, de innovación, de proceso y clientela.

- a) *Capital humano:* Involucra a la gente que forma parte de la organización, es decir, a quienes contienen el conocimiento, experiencias e información necesarios para el desarrollo de productos que llegan al mercado.
- b) *Capital estructural:* Considerado como la infraestructura que da soporte al trabajo del capital humano, teniendo en cuenta procesos, sistemas de información, bases de datos, metodologías, propiedad intelectual, diseños, secretos comerciales, cultura, entre otros elementos.
 - *Capital organizacional:* Los sistemas, herramientas y filosofía operativa que provoca que los conocimientos fluyan al exterior o al interior de la organización.
 - *Capital innovación:* Son todos los derechos comerciales protegidos, la propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos que permiten a la organización colocar sus productos y/o servicios en el mercado.
 - *Capital proceso:* Se consideran todos los procesos de trabajo, técnicas, programas para empleados que redundan en la eficacia de la producción o de la prestación de servicios.

- *Capital clientela.*: Considera las relaciones que la organización maneja con sus clientes, las cuales son distintas a las relaciones manejadas con los empleados o con los socios, relaciones que son igualmente importantes para el desarrollo cuantitativo y cualitativo de las empresas.

IV. Modelo de las cinco disciplinas de Peter Senge

Citando a Zapata, et. al. (2008), este modelo tiene que guiarse por cinco disciplinas, “...*Pensamiento sistémico, Dominio personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida y Aprendizaje en equipo...*” (p. 9).

El pensamiento sistémico provoca buscar todas las posibles respuestas a un problema; el dominio personal, tiene que ver con el conocimiento sobre las capacidades de los trabajadores y de la organización para vincular ambas en la consecución de la visión, misión, valores, principios, etc. Por su parte los modelos mentales, exigen que las personas estén dispuestas al cambio para captar oportunidades de desarrollo, construir una visión que debe ser originada por los líderes de las empresas, y necesariamente comunicada, es decir, compartida para que haya empatía por parte de todos los miembros de la organización; finalmente, el aprendizaje en equipo, a través del cual se crean las condiciones que permitan a los miembros de la organización trabajar en equipo y compartir el conocimiento haciendo uso del proceso de aprendizaje. Sin embargo, en esta trayectoria hacia la adquisición del conocimiento, es importante considerar la posibilidad de aprender a desaprender.

3.2.3. Variables de la gestión del conocimiento

Entre las variables a considerar que influyen la gestión del conocimiento se mencionan: el aprendizaje organizacional, disposición de aprender a desaprender y las

organizaciones inteligentes, el entorno interno y externo, la innovación, la tecnología y la resistencia al cambio.

I. Aprendizaje organizacional

Para comprender el significado de aprendizaje organizacional, primero se deben definir algunos conceptos, ya que el aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento, con sus diferentes características y jerarquías racionales. Dichos objetos del conocimiento, según los Apoyos bibliográficos de la Universidad de Monterrey. (s.f.) llevan un proceso, el primer concepto clave es el intelecto, el cual consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento, es decir, es la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia. El objeto más elemental de la inteligencia es el dato, el cual representa un objeto o evento observable; cuando reunimos y ordenamos una serie de datos tenemos el siguiente nivel cognoscitivo, que es la información, en la que ya encontramos un significado humano asociado a un objeto o evento observable, a partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, llegamos finalmente al conocimiento propiamente dicho.

En la actualidad, la llamada era del conocimiento o de la informática, presenta al mundo de la información evolucionando más rápidamente que la capacidad de adquisición y adaptación del ser humano, lo que no solamente significa ponerse al día sino prepararse para adelantarse los cambios, generando y transmitiendo conocimiento, lo cual requiere de evolución mental, es decir, aprender a aprender; por lo que la información, la calidad de dicha información y la capacidad de procesarla son factores clave para el éxito o el fracaso personal y organizacional.

El proceso de aprendizaje organizacional, entendido como tal, según los apoyos bibliográficos de la Universidad de Monterrey (s.f.), es un proceso mediante el cual las organizaciones, de cualquier tamaño, públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas adquieren y generan conocimiento por medio de sus empleados, con el propósito de convertir dicho conocimiento individual en conocimiento propio de la institución o llamado también organizacional, y que le permita adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. Sin embargo, es importante considerar que además existen factores que afectan al aprendizaje para que este se convierta en significativo o no para quienes se ven involucrados en el proceso. El modelo de características de aprendizaje, propuesto por Rita y Kenneth Dunn, engloba una serie de estímulos con repercusiones positivas o negativas. Estas variables se presentan en la Tabla 3.1, citadas en internet por Vega (s.f.).

Tabla 3.1.

Variables del aprendizaje

Estímulos	Elementos
1. Ambiente inmediato	1. Sonido
	2. Luz
	3. Temperatura
	4. Diseño
	5. Forma del medio
2. Propia emotividad	6. Motivación
	7. Persistencia
	8. Responsabilidad
	9. Estructura
3. Necesidades sociológicas	10. Trabajo personal
	11. Con pareja
	12. Con dos
	13. Con un pequeño
4. Necesidades físicas	14. Con otros adultos
	15. Alimentación
	16. Tiempo
	17. Movilidad
5. Necesidades psicológicas	18. Percepción
	19. Analítico-global
	20. Reflexivo-
	21. Dominancia

Fuente: Vega (s.f.).

Por otro parte, de acuerdo a lo propuesto por Alegre (2004), el aprendizaje tiene dos vertientes a través de las cuales se puede llevar a cabo, dichas vertientes son el aprendizaje interno y aprendizaje externo, y ambas deben mantenerse equilibradas para generar el mayor beneficio posible a las organizaciones. El aprendizaje interno, se refiere a la injerencia de los miembros de la organización en la generación de investigación y desarrollo (I+D) como fuente de conocimiento, además de la resolución de problemas, y en la distribución de dicho conocimiento novedoso al interior de la organización, considerando tanto la magnitud como la frecuencia con que este proceso se da; el aprendizaje externo, por su parte se refiere a la capacidad que la organización tiene para adquirir o imitar y utilizar conocimiento del exterior al interior para beneficio

propio y por otro lado la capacidad de transferir conocimiento desarrollado dentro de ella hacia fuera de la misma. Cuando ambas vertientes se interceptan, se genera un proceso interactivo y favorece el enriquecimiento del aprendizaje y su transferencia a través de un ambiente propicio para el surgimiento de ideas nuevas.

Núñez (2003) a su vez, menciona que, el aprendizaje sustenta la supervivencia de las organizaciones al generar experiencias de las cuales las organizaciones toman referencia para futura toma de decisiones, es decir, en las organizaciones que aprenden, los empleados de nivel operativo involucrados en los procesos son quienes toman decisiones, basados en su propia experiencia y poniendo en práctica el conocimiento adquirido, por lo que el ciclo del conocimiento alcanza a los miembros de toda la organización a través de la retroalimentación que se genera, debido a esto, se dice que la misma organización va aprendiendo tanto de éxitos como de fracasos pasados y mantiene una actitud de mejora continua.

II. Disposición de Aprender a desaprender y las organizaciones inteligentes

Según Senge (2005), las organizaciones que pueden generar conocimiento y que se consideran organizaciones que aprenden, sólo son capaces de convertirse en organizaciones inteligentes, en cuanto que los factores internos y externos de su entorno se enfoquen desde una perspectiva global a relacionarse, buscando soluciones bajo perspectivas que vinculen interrelacionalmente a toda la organización y no viéndolas de manera individual.

En el proceso de aprender a desaprender como un eslabón importante del aprendizaje organizacional, es importante mencionar el modelo de las cinco disciplinas de Senge, el cual se considera actual e innovador para apoyar a que las organizaciones se

visualicen como sistemas que requieren evolucionar a través de las experiencias adquiridas.

Para Choo (1998), lo más importante en este proceso de adaptabilidad a los cambios del entorno es el factor humano, el cual ya no es considerado como un recurso sino como un activo, puesto que es a través de la gente que la organización aprende, y las organizaciones obtendrán de parte de los empleados un compromiso serio para generar beneficios traducidos en experiencias aplicables al desarrollo de productos y servicios; en consecuencia se generan ganancias para la organización y para los mismos trabajadores, dando como resultado que este proceso se convierta en un ciclo que llevará a la empresa a ser una organización inteligente.

III. El entorno interno y externo

La influencia de los entornos interno y externo en la gestión del conocimiento en las organizaciones, se explica citando a Angulo (2009), a través del enfoque sistémico, derivado de la escuela sistémica representada por Ludwig Bertalanffy, Daniel Katz y Robert L. Kahn entre otros, autores que defienden la teoría general de los sistemas donde las organizaciones tienden a funcionar en su interior de manera orgánica. Por su parte Rodríguez, et. al. (2004) menciona que cada individuo o grupo de trabajo es parte importante de la existencia de la organización, cumpliéndose las características importantes propias de cualquier sistema, como son: la importación, la transformación o procedimiento y la exportación o salida. Por su parte Robbins y Coulter, (2005), afirman que la realidad actual del desarrollo de las organizaciones se ve influenciada por un entorno global, que se ve afectado desde la economía, política y cultura; exigiendo que las empresas asuman un rol abierto y no cerrado, es decir, las organizaciones

requieren interacción desde el interior hacia el exterior para sobrevivir, involucrando decisiones que involucren a grupos de interés. (Ver figura 3.2.).

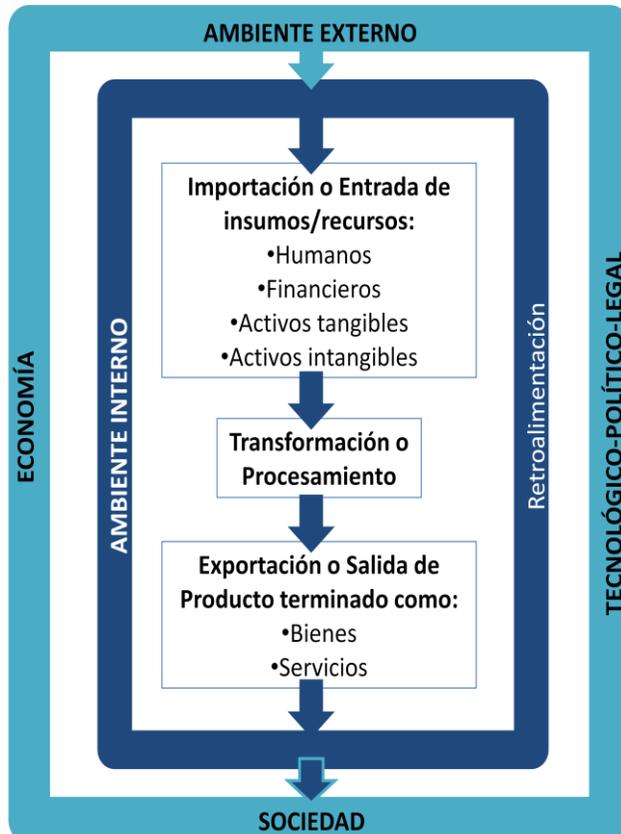


Figura 3.2. Enfoque sistémico. Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez, et al. (2004, s.p.).

IV. Innovación

La innovación, se da en un ambiente propicio, es decir, en organizaciones en las cuales la generación de invenciones se promueve, considerando que las ideas innovadoras repercuten en cambios y ruptura de paradigmas.

Escorsa y Valls (2003), citan a José Ramón Tiscar de la Dirección general XIII de la Comisión Europea, quien define la innovación como “...el resultado de una invención efectuada por un empresario que desarrolla internamente o mediante transferencia de tecnología, un nuevo producto o proceso que es aceptado por el mercado...” (p. 20).

Por su parte García (2010), presenta una enunciación hecha por el manual de Oslo en su tercera edición, la cual define a la innovación como:

“... el desarrollo de un producto nuevo o sensiblemente mejorado (bien o servicio), o proceso, o un nuevo método de marketing, o un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, organización del trabajo o relaciones externas...” (p. 48).

Ambas definiciones tienen elementos comunes, tales como una idea que se transformará en un producto, metodología o proceso que deberán ser aceptados por un mercado potencial específico, basado en una necesidad detectada.

Por tanto, la innovación implica la introducción de un producto nuevo (bien o servicio) con el cual no se está familiarizado, un método o proceso no experimentado, apertura de un nuevo mercado, la obtención de fuentes de materia prima o una nueva estructura de mercado o de comercialización de los productos, todo lo cual repercutirá en conseguir una ventaja competitiva con respecto a los competidores.

Es importante considerar que las innovaciones tienen obstáculos que enfrentar, entre los que destacan: la distancia geográfica, y las limitaciones culturales, sociales y religiosas del mercado.

Haciendo tal consideración, una organización que promueve la innovación hacia el interior de ella misma, es conocida globalmente de esta manera y mantiene a la expectativa a un mercado deseoso de conocer novedades que le ofrecerá para generar mayor satisfacción y facilitar su vida, dichas organizaciones promueven la innovación dedicando grandes recursos económicos a la Investigación y Desarrollo (I+D) convirtiéndose en organizaciones altamente innovadoras.

V. Tecnología

La tecnología, citando a Quinn (1995), “...se refiere al equipo, los conocimientos y los métodos que se utilizan para desempeñarlas tareas de la organización...” (p. 120).

Por su parte, Cegarra (2004) define la tecnología como: “...conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos...” (p. 19). Considerando a través de esta definición que la evolución de la tecnología está directamente relacionada con la evolución del conocimiento científico, el cual se ha desarrollado gradualmente a partir de mediados del siglo XIX acelerándose en nuestros días. Así con el desarrollo de una tecnología se desencadena el impulso de otras tecnologías necesarias para apoyarla e impulsarla, generándose artefactos y procesos en los que se materializarán dichas tecnologías.

La evolución de la tecnología ha pasado desde ser artesanal hasta tener una base científica que permite solucionar problemas que tienen como finalidad facilitar cada vez más la vida de los consumidores finales de los artefactos o procesos generados.

Valhondo (2003), presenta a la tecnología como un factor facilitador de la gestión del conocimiento, ya que es precisamente la tecnología la que ayuda a trascender las fronteras geográficas en nuestro actual entorno globalizado, y del cual, la mayoría de las empresas se ven afectadas.

El desarrollo de la tecnología ha provocado más que nunca la transferencia de conocimiento, a través de información de una manera muy rápida, con el uso de las computadoras, el internet y los diversos programas de almacenamiento y búsqueda de información, se hace cada vez más acelerada y demandante dicha transferencia, la comunicación globalizada incluye el uso de diversos dispositivos electrónicos para la comunicación, interconectados al internet, incrementando exponencialmente la transferencia de información y a su vez de tecnología que se desarrolla para satisfacer esta demanda específica.

VI. La resistencia al cambio

La adaptabilidad a los cambios por parte de los miembros de la organización lleva un proceso propio, según Valhondo (2003), dicho proceso propicia un desfase significativo con respecto a los acelerados cambios inducidos por la generación constante de tecnología.

Nuestra actualidad requiere de las personas la adaptación a los cambios rápidos que se generan en el entorno. Con todo, en cuanto las personas comprenden la necesidad del cambio son más capaces de apropiarse el conocimiento generado, por lo que es elemental esclarecer el concepto de cambio organizacional para suavizar la resistencia que el mismo pudiera generar, además de entender a quienes tienen temor e incertidumbre ante los resultados en el futuro, con la finalidad de buscar la mejor manera de apoyar en la transición al desarrollo y crecimiento.

Bajo esta consideración, según Blejmar (s.f.), desde el punto de vista de la perspectiva sistémica el cambio organizacional, se define como la adaptación de las organizaciones a diversas transformaciones que pueden sufrir en su ambiente interno como en su entorno externo, aprendiendo de las implementaciones que buscan esta adaptación.

Por otro lado, García (s.f.) en su artículo en eumed.net comenta, referente al cambio, que los principales problemas o fuerzas restrictivas que se pudieran presentar, constituyen posibles fuentes de resistencia al cambio planeado, las cuales al lograr ser cambiadas o atacadas en sus funciones básicas, propician muchas más posibilidades de lograr el cambio. Entre otras, las tres principales fuerzas opositoras del cambio encontramos:

- a) *La cultura organizacional:* Citando a Stoner, et al. (1996), es la más importante de todas las fuerzas opositoras, ya que da forma y conserva la identidad de la organización.
- b) *El interés propio:* Aún cuando las personas se identifican con sus organizaciones, también se interesan por su persona y los intereses personales que se ven amenazados. A cambio de su trabajo, esperan una recompensa de igual intensidad a la de su esfuerzo.
- c) *La percepción de las metas y estrategias de la organización:* Estas son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización, de hecho, la definición clara de la misión puede dirigir todas las actividades de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales.

El cambio se puede dar de diferentes maneras, sin embargo, depende de la cultura que la misma organización propicie con respecto al mismo, éste se llevara a cabo de diversas maneras y ninguna organización se encuentra exenta de sufrirlo en algún momento de su existencia.

La resistencia al cambio se da incluso cuando se sabe que traerá consigo un beneficio, es decir, cuando el cambio es planeado. Rodríguez, et al. (2004), propone una clasificación para el cambio organizacional, considerando que éste cambio puede presentarse como cambio planificado, cambio evolutivo y cambio revolucionario, considerando esta propuesta, es preciso entender los tipos de cambio que se pueden presentar para apoyar a los empleados en la transición y disminuir en ellos el grado de ansiedad en la medida de lo posible.

3.3. Conceptualización, variables, evolución y teorías de la motivación

Comprender los conceptos, las variables, antecedentes y teorías de la motivación, permiten tener delimitado parte del marco teórico de la investigación, haciendo uso de la teoría para su futura confrontación con los resultados reales.

3.3.1. Marco conceptual de la motivación

Concepto de Motivación

Según Chiavenato (1999), la motivación se deriva de un principio que impulsa a los individuos a actuar de cierta manera, o que les impulsa a tener un comportamiento específico, dicho principio o impulso puede generarse por dos vías: Por un lado, un estímulo exterior al individuo derivado del medio ambiente que lo rodea, y por otro, por los procesos mentales generados en el propio individuo, y en este caso la motivación se relaciona con el sistema cognoscitivo de las personas.

3.3.2. Variables de la motivación

I. Cultura Organizacional

Zapata, et. al. (2008), comentan que una cultura orientada al conocimiento debe ser comprendida y aceptada por todos los miembros de la organización para que el conocimiento tenga una razón práctica de ser, de lo contrario, al no tenerse claro que el conocimiento genera valor, se desperdician recursos importantes para la empresa repercutiendo en el resultado final.

La cultura de la organización, tiene que ver como sus miembros perciben a la misma organización y haciendo una analogía con la cultura de cada país, es propia y da individualidad con respecto de la diversidad que existe en el entorno, además de dar a los empleados la facilidad de apropiarse de la misión y visión de la compañía. Por otro

lado, citando a Robbins (1999), la cultura organizacional implica considerar que la organización cuenta con valores y probablemente anti-valores que la caracterizan. En cuanto dicha cultura organizacional se manifiesta a través de valores, se puede considerar a la organización como poseedora de una cultura fuerte que involucra a todos sus integrantes asumiendo el éxito o fracaso de manera conjunta.

II. Liderazgo

Davis y Newstrom (2002), aseguran que el liderazgo es un catalizador, provocado desde *“...el proceso de influir a otros para que trabajen con entusiasmo, ayudando a los individuos o grupos a que identifiquen los objetivos para luego motivarlos a alcanzarlos”* (p.193).

Con base en esta definición, el liderazgo que una persona tiene, influye en un individuo o un grupo para conseguir de manera exitosa una tarea específica por medio de los procesos establecidos por la organización, y que la misma se ha propuesto alcanzar. El líder debe ser una persona con visión de futuro que guie a sus seguidores, animándolos a que exploten al máximo sus habilidades.

III. Grupos de trabajo

Citando a Robbins (1999), un grupo de trabajo se define como. *“... un grupo que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad...”* (p. 286).

El elemento clave para la presente investigación, es que el grupo de trabajo comparte información que ayuda a la toma de decisiones, colaborando a hacer mejor el trabajo de cada una de las personas involucradas, lo cual se traduce en logro de los objetivos de la empresa.

Existen organizaciones en las cuales un grupo informal de trabajo puede lograr a través de las relaciones informales de amistad o de confianza, que se alcancen exitosamente los resultados deseados, por lo que, es importante mencionar que cuando un grupo es estructurado para la solución de un problema particular, el apoyo y las funciones comunes que los unen, propician que se genere una importante colaboración al crecimiento de los otros como parte del crecimiento conjunto, se aceptan sugerencias y se redefinen metas individuales para que sean compatibles con las metas del grupo y en consecuencia de la organización, motivando a los integrantes del grupo a alcanzar la meta común.

3.3.3. Evolución de la motivación

El estudio realizado por Elton Mayo en la planta de Western Electric's Hawthorne Works de Chicago entre los años 1927 y 1932, se considera pionero en estudios científicos formales para determinar el nivel de motivación y satisfacción en los individuos en el trabajo, los resultados obtenidos aunque incipientes, arrojan información valiosa sobre la preocupación en ese tiempo de generar condiciones adecuadas que aumenten la productividad, sin olvidar el capital humano. De las aportaciones más interesantes de este estudio realizado por Elton Mayo se destacan que, los trabajadores de la planta Hawthorne aumentaban su productividad teniendo un registro que servía como un antecedente de la evaluación del desempeño. Los trabajadores que participaron el estudio, proporcionaron datos sobre el resultado óptimo de su desempeño, en cuanto sintieran la aceptación de sus compañeros; siendo la amistad que se generaba en los grupos informales un fuerte motivador que propiciaba

confianza e impulsaba a la acción, a la vez que determinaba el comportamiento social hacia el interior de la organización.

Según Robbins y Judge (2009) y Chiavenato (1999), los estudios con mayor formalidad acerca de motivación datan de mediados del siglo XX, desarrollándose algunas teorías relativas a la motivación y las cuales se consideran la base de estudio para otras teorías más contemporáneas, algunas de ellas son estudiadas aún en la actualidad por los directivos de compañías que buscan fortalecer la motivación entre sus empleados.

3.3.4. Teorías de la motivación

Navajo (2011), considera ocho teorías como los antecedentes más importantes de la motivación, las cuales en su mayoría tienen que ver con la satisfacción de necesidades.

Entre ellas se mencionan:

- 1) La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), o también llamada de la jerarquización de necesidades, asevera que al satisfacer la primera jerarquía de necesidades, se desea satisfacer la siguiente y de esta manera consecutivamente hasta la de mayor jerarquía. La jerarquización de las necesidades considera en forma consecutiva las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.
- 2) Las teorías X y Y de McGregor (1966), a través de las cuales se determina que estas teorías representan a dos grupos de trabajadores identificados en cualquier organización. El primero de ellos, en donde los involucrados no les gusta el trabajo (teoría X) y el otro grupo, donde los trabajadores consideran el trabajo como algo natural, buscan ser independientes, creativos y aceptan responsabilidad (teoría Y).

- 3) La teoría de los dos factores de Herzberg (1967), o también conocida como teoría de motivación e higiene o del factor dual, la cual asevera que el éxito o fracaso laboral depende de la relación que alguien tenga con su trabajo y la actitud que se mantenga con respecto a este, atribuyendo una actitud positiva a factores internos al trabajador o también llamados motivadores, y por otro lado, la actitud negativa recae en factores externos o de higiene.
- 4) El modelo situacional, de Vroom (1964), establece que cada individuo es motivado a producir porque en él existen tres factores. En primer lugar, los objetivos individuales o expectativas personales; en segundo, la percepción de la relación que hay entre productividad y la consecución de sus objetivos individuales, y tercero la capacidad y seguridad de influir en el nivel de productividad para alcanzar expectativas y recompensas.
- 5) Teoría de la fijación de metas de Locke (1969), a través de la cual, el autor asegura que una meta es aquello en lo que una persona centra todos sus esfuerzos para alcanzar un resultado deseado y se convierte en una fuente básica de motivación.
- 6) La teoría de las necesidades, propuesta por David McClelland (1961), asegura que la motivación de los empleados está condicionada por la satisfacción de tres necesidades: logro, poder y afiliación.

Como base de antecedente, las teorías de motivación mencionadas anteriormente, conllevan a la aparición de teorías contemporáneas, como lo citan Robbins y Judge (2009), es decir, es una consecuencia de la propia evolución de las sociedades y deben ser consideradas como innovadoras en materia de pensamiento motivacional. A continuación se mencionan las teorías contemporáneas más conocidas:

- a) Teoría de la evaluación cognitiva, la cual afirma que la motivación interior del individuo ante un trabajo se disminuye en el momento en que se perciba un motivador externo, en esta teoría es sumamente importante el reconocimiento verbal al trabajo de los individuos.
- b) Teoría de la eficacia personal de Albert Bandura, quien establece en esta teoría que cada persona manifiesta su seguridad personal en sus capacidades y una actitud perseverante, principalmente ante las dificultades para realizar con éxito una actividad y para aceptar la retroalimentación negativa a su trabajo, de manera que le permita hacer los cambios que le impulsen a mejorar.
- c) Teoría del reforzamiento, refiriéndose al comportamiento personal de los individuos, resultado de una situación condicionada por los efectos positivos o negativos del entorno interno o externo que aumentan o coartan la motivación personal para desarrollar determinadas actividades.
- d) Teoría de la equidad de Adams, propone que los empleados perciben condiciones de justicia o injusticia organizacional con respecto a las contribuciones hechas y los resultados que obtienen en su trabajo, derivado de la experiencia, esfuerzo, historia académica y competencias que aportan, comparándolo con lo que ellos mismos perciben y lo que observan perciben otros miembros de parte de la organización en sus resultados, procedimientos e interacción.

Es indispensable reflexionar que a pesar de que estas teorías ya tienen tiempo de haber aparecido en escena, respecto al tema motivación se han seguido realizando investigaciones y estudios para entender los motivadores que los empleados tienen al trabajar, sin olvidar que existen diversos factores que provocan a los empleados a

realizar las actividades encomendadas con cierta pasión. Así pues, los temas relacionados con la motivación de los empleados son de gran interés para las organizaciones de todos los tiempos, pues redundan en el aumento o decremento de la productividad, por lo que recientes estudios han arrojado nuevas teorías basadas en estudios de destacados pensadores, quienes se han involucrado en el ámbito moderno de los negocios cuya rapidez de cambio provoca que se busquen opciones de innovación en el tema de motivación para seguir siendo competitivos, dichos autores aportan ideas sobresalientes basándose en su propia experiencia.

De esta manera, Manville y Ober, et al. (2004); con diversos autores proponen teorías referentes a motivación, las cuales se presentan a continuación:

- a) Manville y Ober, proponen organizaciones en donde la motivación de los empleados les provoque a trabajar en una “sociedad democrática”, en la cual todas las actividades individuales realizadas benefician a la organización y en consecuencia a los individuos, a través de estructuras participativas, así como, del respeto a los valores de la organización, como es el caso del respeto a la individualidad.
- b) Por su parte Nicholson, enfatiza que para aumentar la motivación de los trabajadores problemáticos debe encomendárseles la responsabilidad de su propio éxito y presentación de resultados en las tareas asignadas, estableciendo objetivos reales y alcanzables y buscando los momentos de encuentro en los que no sólo se hable de los fracasos, sino que también se tengan claras las fortalezas y la propia potencialidad de estos trabajadores.

- c) Levinson, establece que la motivación de los empleados se alinea a la dirección por objetivos, donde los objetivos de la empresa deben tener congruencia con los objetivos de los empleados para hallar satisfacción de sus necesidades individuales a través de las actividades que realicen en la consecución de los objetivos organizacionales.
- d) Otra aportación interesante, es la realizada por Livingston, con su efecto Pigmalión en la dirección de empresas; es decir, la idea que los jefes tienen con respecto al comportamiento de éxito o fracaso de los trabajadores, es lo que determina su actuación dentro de la organización.

Finalmente, las teorías sobre motivación vistas en es este apartado, no son siempre determinantes con lo que en la práctica ocurre entre los directivos y los trabajadores, ya que existen otros factores que determinan la motivación hacia el trabajo, tales como, el porcentaje de involucramiento o la independencia en la toma de decisiones, además de la remuneración de acuerdo a las aptitudes de los empleados. Por lo que en muchos casos, estas teorías se presentan como la forma ideal en que los jefes deben motivar a los trabajadores.

3.4. Antecedentes, evolución, conceptualización y variables de la evaluación del desempeño

3.4.1. Antecedentes de evaluación del desempeño

Tomando en cuenta a Chiavenato (1999), quien sugiere que desde el momento que se inicia una relación laboral, el empleador tiende a evaluar el desempeño del empleado en términos de costo-beneficio. Justificando a la evaluación del desempeño como una herramienta que ha existido desde antiguo.

Existen referencias antiguas según Michael Scriven sobre la tarea de evaluar el desempeño midiendo objetos o habilidades, las cuales son citadas por Guerra (2007), tales como son el caso de la evaluación de la espada de los samuráis, o la referencia de los oficiales chinos a quienes se les evaluaba para medir sus habilidades individuales para ocupar un cargo de servicio a la sociedad.

Según Sastre (2003), las evidencias más formales y documentadas de la antigüedad sobre la evaluación del desempeño, se deben a san Ignacio de Loyola en el siglo XVI, quien tenía un sistema integrado por notas e informes que describían las actividades y autocalificaba a los miembros de la orden jesuita, además de promover la generación de informes por parte de los supervisores y cualquier compañero para evaluar las actividades y conducta de los subordinados.

Citando a De Andrés y García (s.f.), desde el siglo XIX, hay registros en diferentes libros antiguos sobre el rendimiento del trabajo de los empleados de fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia.

Para el siglo XIX en la gran Bretaña, surge un antecedente de evaluación educacional, a través de la formación de comisiones reales enviadas a escuchar a las instituciones y con el cual, se pretendía dar respuesta a la insatisfacción de los programas educacionales de la época.

A mediados del siglo XIX citando nuevamente a Sastre, el servicio público federal de los Estados Unidos de Norteamérica estableció un sistema de informes que se realizaban a fines del año, con la finalidad de evaluar el desempeño de los trabajadores.

F.W. Taylor a finales del siglo XIX, implantó algunos métodos estadísticos de seguimiento de la productividad laboral, proponiendo tener en consideración el rendimiento de los empleados como plan de mejora de la productividad.

Sastre (2003), habla de varios antecedentes en la época actual, tales como: el ejército norteamericano, el cual desarrolló su propio sistema de evaluación del desempeño. Considerando además que, las dos guerras mundiales fueron otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del rendimiento y para medir e incrementar la capacidad organizativa de la actividad militar.

Al finalizar la segunda Guerra Mundial, los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia difusión entre las empresas; y no obstante su uso, fue hasta 1918 que General Motors Co., se considera como la primera empresa que estableció un sistema de evaluación entre sus ejecutivos.

Posteriormente, en el mismo siglo XX varios autores hacen aportaciones interesantes en este respecto, tales como Ralph Tyler quien constituye una medición del logro de los objetivos con criterio de estandarización.

Para 1960 Daniel Sufflebeam enfatizó sobre los resultados de los procesos. En 1963, Cronbach aporta sobre la mejora mediante la evaluación, utilizando entrevistas y observaciones como herramientas que permitan tener evidencias del proceso, y a fines de los años 60's algunos autores como Edgard Suchman, Scriven, Weiss, Worthen y Sanders, redactan los primeros escritos acerca de la evaluación de programas. En 1971 Sufflebeam genera el modelo de evaluación para la toma de decisiones conocido por sus siglas como CEPP que significan Contexto, Entrada, Proceso y Producto, acercándose cada vez más al concepto de evaluación empresarial que se conoce actualmente; ese

mismo año, Malcom Provus genera el modelo para evaluar discrepancias y en 1972 Scriven sigue produciendo innovación en este tema con la generación de un modelo que busca detectar resultados involuntarios.

La evaluación del desempeño ha constituido una herramienta de mejora continua desde su implementación y en la actualidad es ampliamente usada en las organizaciones, con el fin de atender a indicadores y parámetros establecidos por el sistema de calidad para el departamento de recursos humanos ante el cual se rigen, y lo cual se traduce en organizaciones preocupadas en mantener calidad en personas, productos y procesos.

3.4.2. Marco conceptual de la evaluación del desempeño

Concepto de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño según Sastre (2003), es:

“Proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo... Instrumento que permite elevar el nivel de calidad en la ejecución del trabajo y que a su vez debe estar convenientemente orientado a los objetivos de la empresa...” (p.320).

Por su parte Dessler y Valera (2004), definen la evaluación del desempeño como “...*La valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares...*” (p. 142).

Con base en las definiciones previas, se establece que hay ciertos elementos importantes implicados en el proceso requerido para evaluar el desempeño laboral de los empleados, los cuales son en primer lugar, el establecimiento de normas de trabajo para clarificar exactamente las responsabilidades que cada puesto tiene para la consecución de los objetivos organizacionales; en segundo lugar, la valoración del desempeño real del trabajo del empleado comparándolo con los criterios de trabajo establecidos, y por último la retroalimentación al empleado de los resultados arrojados por la evaluación, de

tal manera que sea motivado para combatir las deficiencias obtenidas o para mantener el desempeño arriba de la media, promoviendo la mejora continua que hace a una empresa ser reconocida por su calidad.

Teniendo claro el concepto de evaluación del desempeño y los pasos para llevarse a cabo, se citan a De Andrés y García (s.f.), quienes exponen que la implementación de las herramientas de evaluación del desempeño derivan en beneficios tales como, servir a la organización a través del cumplimiento de fines específicos, ya sea administrativos o de control, de desarrollo, legales, de planificación de los recursos humanos y selección de personal, los cuales se vinculan entre sí y permiten contar con una base objetiva sobre la cual se evaluará el desempeño de cada uno de los miembros de la organización. Por su parte para Chiavenato (1999), la evaluación del desempeño permite tener beneficios en cuanto esté bien planeada, desarrollada y puesta en marcha, no sólo para la compañía, pues otros beneficiarios de los resultados obtenidos serán los jefes y los subordinados.

De tal modo que, para llevar a cabo una evaluación del desempeño planeada y que genere resultados, es necesario contar con una metodología que apoye a la alta gerencia en esta tarea, sin caer en el subjetivismo propio de evaluar a las personas.

3.4.3. Métodos de evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño laboral de los empleados, se ha tenido experiencia que la descripción de puestos no basta, ya que esta puede llegar a ser en ocasiones muy general, por lo que los métodos de evaluación del desempeño se han convertido en una herramienta complementaria, a través de información más específica las habilidades, conocimientos y competencias que cada empleado debe reunir para llevar a cabo el puesto a su cargo con la excelencia que se requiere.

Para Dessler (2001) la evaluación del desempeño puede llevarse por medio de métodos formales; de la misma manera, Urquijo y Bonilla (2008) coinciden en la mayoría de los mismos métodos para evaluación del desempeño desarrollados, ya sea ejecutados por algún evaluador externo o en su defecto por los supervisores de los empleados. Algunos de dichos métodos se mencionan a continuación:

1. De la escala gráfica de calificaciones, a través de una escala de calificaciones de las diversas características que el subordinado debe de tener para desempeñarse y las cuales se evalúan. A cada una de dichas características le es asignado un rango de valor.
2. De clasificación alterna. Clasificando a los empleados desde quien tiene el desempeño más alto, hasta quien tiene el desempeño más bajo, considerando una característica determinada en particular.
3. De comparación por pares. Se califica a dos empleados basándose en una característica específica, decidiendo quien de los dos tiene la mejor calificación en dicha característica. Este ejercicio se realiza con cada una de las características a evaluar, al fin del ejercicio, se suman las calificaciones de cada empleado y se determina su desempeño en comparación con el otro.
4. De distribución forzada, a través de la utilización de porcentajes para cada uno de los rangos de valor del desempeño de cada una de las características, asignando a cada empleado dicho porcentaje para finalmente conseguir una curva que muestre las características desde la más sobresaliente hasta la más deficiente.
5. Del incidente crítico, en el cual se lleva un registro de las actuaciones del trabajador consideradas como superiores o inferiores con respecto a su actividad

laboral, esto se realiza en un determinado período de tiempo que al transcurrir permite que sea entregada la retroalimentación al empleado para discutir con él su desempeño laboral.

6. De ensayo, el evaluador lleva a cabo un ensayo, haciendo uso de la opinión que el jefe haya expresado sobre el desempeño laboral del empleado.
7. De administración por objetivos (APO), por el cual el desempeño es evaluado basándose en el logro y cumplimiento de objetivos previamente establecidos por el jefe y el empleado.

Otros métodos destacados que son frecuentemente utilizados:

1. Balance Score Card retomado por Valhondo (2003), evalúa empleados, equipos, unidades de negocio y a la organización, por medio de indicadores financieros y no financieros, presentando lo más destacado de cada uno de dichos indicadores, entre los que se incluyen a los recursos humanos.
2. Evaluación de desempeño por competencias de Lyle y Signe Spencer, mencionado por Urquijo y Bonilla (2008), hace una diferenciación entre características y competencias, estas últimas son evaluadas en cada uno de los empleados y engloban: motivos, iniciativa ante retos, auto concepto, conocimiento y destreza.

3.4.4. Variables de la evaluación del desempeño

Se describen a continuación algunas de las variables que afectan la evaluación del desempeño.

I. Coaching

El coaching, relacionado con el liderazgo, de acuerdo a Zapata, et. al. (2008), busca guiar sin interferir demasiado, permitiendo que el empleado explote sus habilidades y

alcance las metas propuestas con lo mejor de su desempeño. Se considera “... *un proceso de mejora guiado, estructurado y aplicado con un seguimiento continuo...*”, a través de su dirección, el coach facilita que sus coachees alcancen éxito en el puesto que se desempeñan para beneficio de toda la organización.

II. Empowerment

Considerando a las empresas como organizaciones que aprenden de acuerdo a Peter Senge, el empowerment, es un tema ligado a la flexibilidad de pensamiento que permite al empleado a asumir la responsabilidad de una decisión determinada en su actividad, basado en su experiencia, esta idea se refuerza al considerar la definición de Davis y Newstrom (2002).

“...El empowerment es aquel proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles el control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo... Otorga autoridad a los empleados para afrontar situaciones de manera tal que les permite asumir el control de los problemas en la medida que surgen” (p. 219).

De esta manera, se recuerda que las organizaciones inteligentes propician la transmisión de conocimiento desde experiencias que se generaron en el pasado y de las cuales se aprende para aplicar en el futuro los conocimientos adquiridos, dando a los trabajadores la suficiente autoridad para poder tomar una decisión en una situación que les compete y cuyos resultados se ven reflejados al momento de ser evaluados.

III. Desarrollo de competencias

El desempeño basado en competencias, permite evaluar a cada trabajador considerando no solamente los conocimientos y las habilidades que se tengan para llevar a cabo su trabajo, sino que además se consideran una serie de características de aptitud, estas últimas trascienden el hecho de cubrir los requerimientos descritos en los perfiles de

puestos. La evaluación del desempeño por competencias implica definir cada una de las competencias que el trabajador debe reunir.

Una competencia según Alles (2008) hace referencia a “... *características de personalidad, devenidas comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...*” (p. 96).

La consideración del desempeño por competencias en las organizaciones está estrechamente vinculada con el sistema de gestión de calidad, el cual tiene que determinar las competencias requeridas en los perfiles de puestos para que a través de esta definición, la evaluación de los empleados sea efectivamente objetiva al contar con una base imparcial que permita evaluar el desempeño en varias áreas, las cuales incluyen diversas habilidades, tales como: la evaluación de los conocimientos o el saber; las competencias técnicas o aptitudes a través del saber hacer y finalmente la inteligencia emocional a través del ser; garantizando que cada empleado cuenta con las capacidades que le permitan desempeñar sus funciones, y con ayuda de evaluaciones constantes al desempeño por medio de la gestión de competencias se asegura que cada trabajador lleve a cabo su trabajo de manera similar todo el tiempo.

3.5. Relación entre gestión del conocimiento, motivación y evaluación del desempeño

Las organizaciones plasman sus ideas en productos que se realizan a través de procesos específicos para satisfacer la demanda de su mercado y que les permita competir con otras empresas. Utilizando el conocimiento adquirido previamente en una etapa de transferencia o en el caso de creación de innovación, aplicando y desarrollando el conocimiento previo. Ante esta competencia cada vez más cerrada, es necesario, de

acuerdo a lo que se ha venido diciendo, que las organizaciones se destaquen de manera individual. La forma de establecer un sello propio es a partir del conocimiento decodificado y codificado, a su vez y de acuerdo al uso que se le dé a este para innovar en el cambiante entorno de los negocios. Las organizaciones, por tanto debe mantener registro de este conocimiento para considerarlo parte de lecciones aprendidas o a través de él seguir con la mejora continua, provocando ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

A continuación se mencionan los ámbitos en los que se encuentra el conocimiento en la organización, utilizando el cuadro mostrado en Zapata, et. al. (2008):

“Especificaciones técnicas (diagramas de partes, materiales y productos), informes, resultados de proyectos, procedimientos internos (manuales, diagramas de proceso, etc.), marcas y reputación, relaciones internas y externas, bases de datos, información de los competidores, informes de realimentación de clientes, manuales o cursos de capacitación, departamentos “expertos” o especializados, artículos en revistas o boletines de la empresa, patentes, bibliotecas o videotecas, centro de recursos de aprendizaje y producción u otros procesos”. (pg. 148).

Este conocimiento registrado es más fácil de manejar para ser transmitido a los clientes internos y externos de la organización, lo cual se conoce como transferencia del conocimiento; siguiendo en la línea de esta investigación, se hace referencia a Nonaka y Takeuchi (1999), con la transferencia del conocimiento tácito y las diferentes combinaciones explicadas con anterioridad; la transmisión del conocimiento tácito es un activo intangible que pertenece a las personas, y son ellas parte fundamental de la gestión del conocimiento, es decir, son quienes generan propiedad intelectual protegida por la organización y lo que se convierte en valor, por tanto se convierte en fuerte de competitividad con respecto a los competidores directos. Así pues, el conocimiento de los individuos se convierte en un activo intangible al pasar por un proceso de codificación y decodificación.

Ahora bien, es importante mencionar que el conocimiento, requiere de ciertas circunstancias que faciliten su generación y transferencia en las organizaciones, entre ellas, según Solleiro, et. al. (2009) está el alto nivel de integración organizacional, lo cual alienta a la mejora de la coordinación, la planificación y la ejecución de estrategias de innovación. Las circunstancias antes mencionadas, si bien son factor fundamental para la creación y transferencia de conocimiento, no desplazan a la motivación y la evaluación del desempeño como factores clave en este proceso, puesto que quienes tienen este conocimiento deben desear y estar convencidos de compartirlo; considerando que los resultados exitosos de un intangible se miden por la cantidad de publicaciones, proyectos o productos innovadores que el capital humano de las organizaciones genere. Por otro lado, la competitividad relacionada a la gestión del conocimiento, tiene que ver con la capacidad de aceptación que los empleados tengan para compartir su conocimiento, así como que las empresas tengan a su vez la capacidad de documentar cada una de las lecciones aprendidas. Así pues, el Manual de Oslo (2007) presenta que la competitividad se asocia con: las bases de datos que la organización posea sobre “las mejores prácticas”, la capacitación recibida de manera constante, la constitución de equipos de trabajo para llevar a cabo tareas específicas y la integración de los empleados en grupos informales de trabajo dentro de la organización.

El mismo Solleiro, et. al. (2009) establece que existen algunas prácticas sobresalientes en evaluación y motivación del personal a tener en cuenta, tales como:

- Evaluación y estímulos al desempeño.
- Base legal para otorgar estímulos al desempeño.
- Gestión de competencias.

Por lo cual indudablemente la relación: gestión del conocimiento-motivación-evaluación del desempeño se encuentran ligada, ya que el conocimiento recae directamente en los individuos y estos requieren un motivador, además de tener conocimiento de lo que de ellos se espera a través de una evaluación constante que mida el nivel de mejora, para poder generar y transmitir el conocimiento de un intangible a un bien medible y con valor que identifique a la organización.

4. APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

4.1. Introducción

La gestión del conocimiento en la actualidad, genera una diversidad de soluciones que se han convertido en un medio que permite a las organizaciones poder lidiar y mantenerse vivas en este mundo globalizado, provocando su constante renovación debido a que las empresas tienen que poner atención a nuevos competidores emergentes que generan nuevo conocimiento, y donde la competitividad es el resultado de los activos intangibles generadores de riqueza. Por lo tanto, muchas organizaciones tienen la necesidad de contar con un departamento de investigación y desarrollo que apoye en el fortalecimiento de dichos activos intangibles, derivando en un impacto favorable en la gestión del conocimiento y la competitividad.

Las organizaciones en el momento actual, viven un punto de quiebre, en el que la gestión del conocimiento es factor fundamental para su escalada al éxito, la globalización de la economía mundial provoca que las organizaciones no sólo compitan a nivel regional con empresas de su ramo. En la actualidad la demanda de productos y servicios que ofrezcan mejores alternativas a los usuarios finales genera una espiral de competitividad en el que las empresas cuyo mercado está asegurado deben constantemente ejercitar sus habilidades a través de la gestión del conocimiento para mantenerse a la vanguardia competitiva; según Edvinsson y Malone (2003), no son las empresas con mayores activos tangibles las más competitivas, si no aquellas que invierten y fortalecen su capital intelectual, en especial al capital humano responsable de la generación y transferencia de conocimiento, concretizado en tecnologías que derivan en beneficios para la sociedad mundial.

Importante es decir que, este avance tecnológico del cual estamos siendo testigos en el entorno mundial, debido a la globalización de los mercados y las economías como se menciona anteriormente, ha alcanzado al estado de Querétaro, con una ubicación geográfica privilegiada y estratégica en el país y a nivel mundial; por lo que, bajo esta serie de consideraciones, no puede dejarse de lado la raíz de dicho avance, dado a través de la evolución del pensamiento y el conocimiento humanos; así como, los factores que motivan a los individuos a desear seguir adquiriendo conocimiento basado en el proceso de transferencia del mismo para ser comunicado, y cuyo fin último es la aplicación de dicho conocimiento para obtener invenciones que deriven en un mejor nivel de vida para la sociedad, convirtiéndose en una ventaja competitiva para los individuos, las organizaciones y en este caso para el Estado.

Siguiendo esta línea, la consideración importante es, determinar la relación entre las causas que motivan a los técnicos e investigadores mexicanos y la evaluación del desempeño para influir en los trabajadores del conocimiento a desear compartir sus conocimientos para generar alta competitividad en sus organizaciones, específicamente en el estado de Querétaro.

La organización estudiada, y de la cual se obtienen los resultados que integran el presente trabajo de investigación, se exhibe como Centro de Desarrollo Automotriz del Bajío (CEDEAB), nombre ficticio que se ha decidido utilizar para conservar el anonimato de la organización en cuestión. Aclarando que en realidad es un centro de desarrollo tecnológico que forma parte de una empresa de la iniciativa privada perteneciente al ramo automotriz en el estado de Querétaro, empresa ubicada hacia el norte de la ciudad, y dedicada a la fabricación de autopartes. Cuenta aproximadamente

con 500 empleados, y es conocida en el ramo por sus altos estándares de calidad y atender clientes extranjeros, tanto en Estados Unidos, como en Europa, por lo que es altamente competitiva debido a los estrictos resultados que sus clientes le solicitan.

Los indicadores de calidad manejados por el Centro de Desarrollo Automotriz del Bajío (CEDEAB), son constantemente evaluados por los directivos, quienes mantienen un alto compromiso con la generación de resultados de calidad desde todos los ámbitos de la organización, por lo que el desarrollo del presente estudio y los resultados obtenidos ha sido de gran utilidad para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Así pues, los involucrados en el desarrollo del estudio tienen interés en que la organización a través de sus colaboradores, tenga claras las áreas de oportunidad para dar posteriormente seguimiento a los resultados arrojados por el reactivo, y que generen en un futuro cercano mayor competitividad, considerando las variables relacionadas con la gestión del conocimiento, tanto de la generación y transferencia del conocimiento, como del capital humano en lo referente a la motivación y evaluación del desempeño, en un entorno de mercado cada vez más desafiante.

4.2. Metodología aplicada

El proceso que se ha llevado a cabo en la presente investigación para la obtención de resultados en el Centro de Desarrollo Automotriz del Bajío (CEDEAB), se presenta de manera gráfica en el diagrama de flujo del proceso de investigación sobre generación y transmisión de conocimiento a través de la motivación y evaluación del desempeño del personal (Ver Figura 4.1.).

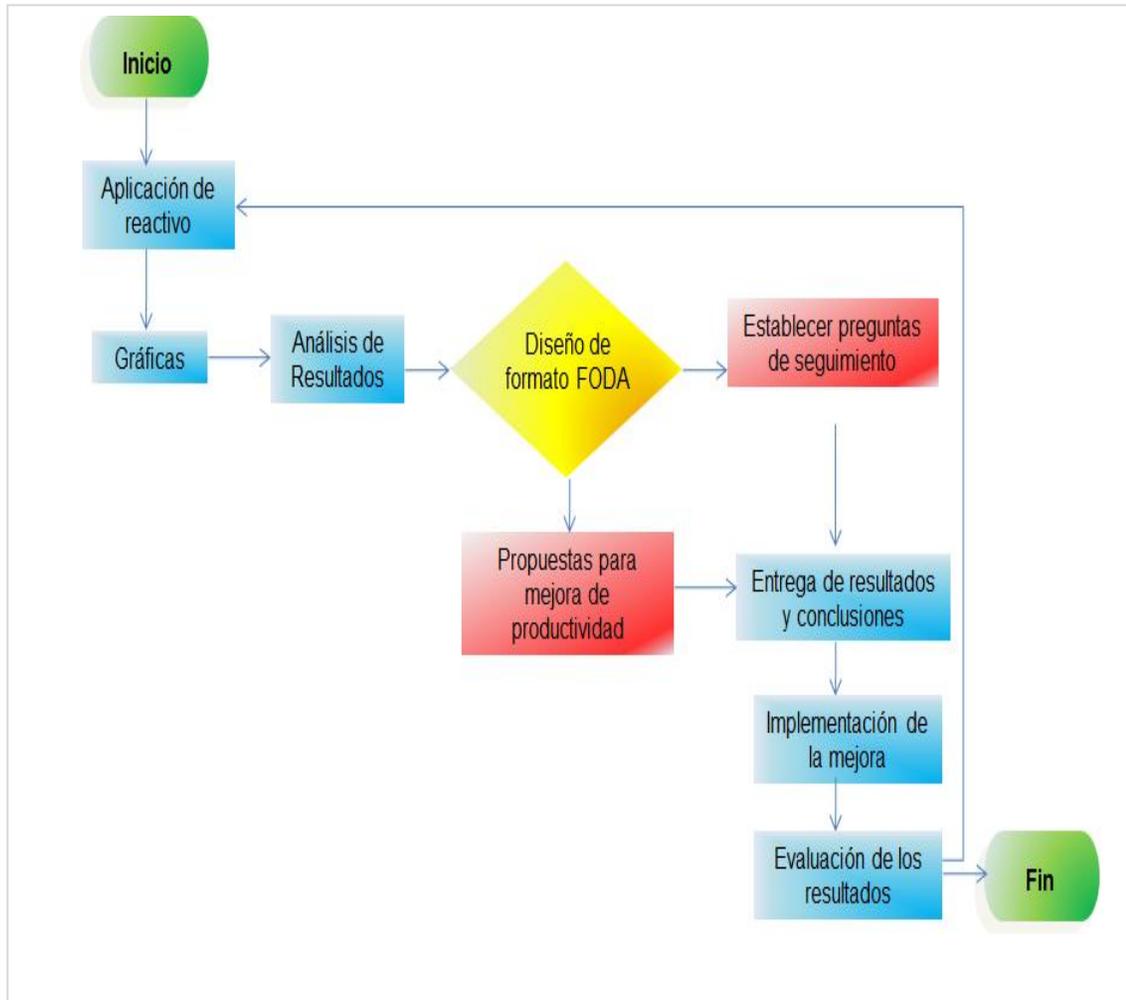


Figura 4.1. Diagrama de flujo del proceso de investigación sobre generación y transmisión de conocimiento a través de la motivación y evaluación del desempeño del personal. Fuente: Elaboración propia.

Así pues, en la metodología desarrollada, se incluye la aplicación del reactivo para evaluar generación y transmisión de conocimiento a través de la motivación y evaluación del desempeño del personal (Ver Apéndice A), el cual fue diseñado para obtener información desde dos grandes partes a saber.

La primera parte considera setenta preguntas distribuidas en ocho secciones que se enlistan a continuación:

- 1) Claridad en las metas y actividades a alcanzar.
- 2) Participación en la toma de decisiones.

- 3) Generación y transferencia de conocimiento.
- 4) Reconocimiento al trabajo hecho efectivamente.
- 5) Equipos de trabajo.
- 6) Liderazgo.
- 7) Clima y Cultura laboral.
- 8) Evaluación de desempeño y retroalimentación de resultados.

En cada pregunta de esta primera sección, se solicitó contestar a los participantes entre una de las siguientes opciones: “*totalmente de acuerdo*” (valor máximo), “*frecuentemente de acuerdo*”, “*a veces de acuerdo*”, “*rara vez de acuerdo*” y “*totalmente en desacuerdo*” (valor mínimo); por lo que para determinar el valor de la respuesta, se estableció un criterio para cada una de estas setenta preguntas, que va del 4 al 2, dichos criterios están determinados para conocer:

- Causas.
- Creación y transferencia de conocimiento.
- Competitividad.
- Desempeño laboral.

Con esta información, si una pregunta reúne los cuatro criterios mencionados, se considera pregunta de criterio 4 y se califica con un valor máximo de 10 y mínimo de 2, en el caso de reunir criterio 3 (generalmente estas preguntas no contienen o creación y transferencia de conocimiento o competitividad) su valor máximo es 7.5 y valor mínimo de 1.5; finalmente aquellas preguntas que sólo reúnen criterio 2, tienen valor máximo de 5 y valor mínimo de 1. A pesar de que la valorización de las preguntas derivada de los criterios sea mínima, no quiere decir que tengan menor o mayor importancia, ya que

aquellas preguntas que tengan criterio dos están destinadas a servir como soporte a preguntas de criterio cuatro.

Esta ponderación es determinada de esta manera para tener un instrumento que pueda medir las preguntas desde el contexto de las variables dependientes e independientes propuestas en el cuadro de congruencia de correlación de investigación, y con la finalidad de conocer los motivadores que el personal tiene para generar conocimiento o para transferirlo, y saber cómo en ambos casos impacta en la evaluación del desempeño del mismo personal, evitando que sean sólo preguntas enfocadas a dar mayor importancia a alguna de las ocho secciones que forman parte del reactivo, puesto que todas las secciones tienen influencia de alguna manera en la generación y transferencia de conocimiento y/o en la motivación y evaluación del desempeño.

Por otro lado, la segunda parte, con un enfoque más cualitativo, se ha diseñado para obtener información sobre el tipo de organización que se está estudiando; con la finalidad de cotejar las respuestas sobre la percepción que los encuestados tienen de la misma, además, esta parte considera un apartado para que los encuestados expresen sus opiniones personales con respecto a la motivación que tienen para generar y transferir conocimiento.

En la realización de la investigación, se encuestaron trece personas con diferente antigüedad y cuyas funciones les dan la posición de técnicos especialistas o jefes de área en la organización para poder obtener información capaz de dar un panorama, sino estadístico, muy cercano a la realidad de lo que el resto del universo de la población perciben sobre su organización.

Posteriormente con la información recabada se obtienen las gráficas correspondientes que sirven de base para la elaboración del análisis FODA (Apéndice B) y en consecuencia las preguntas de seguimiento para profundizar en temas que resulten como oportunidades de mejora y finalmente las propuestas de mejora (Apéndice C).

Por último, como parte de los compromisos para la realización de la investigación en la empresa, se presentó a los directivos de la misma el informe de resultados del reactivo y análisis FODA con preguntas de seguimiento para futuras investigaciones y las propuestas de mejora.

4.3. Resultado del caso de estudio

Se presentan en este apartado, los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos a partir del reactivo aplicado.

4.3.1. Resultados del instrumento cuantitativo

A través de los resultados cuantitativos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, se tiene una base sólida para la elaboración de gráficas, que facultan el análisis de los datos obtenidos, los cuales al ser revisados arrojan información sumamente importante para la organización, presentando una radiografía de las variables consideradas en el estudio, es decir, las causas que motivan al personal a generar o transferir conocimiento, su impacto en la evaluación del desempeño y por tanto en la competitividad de la misma.

A continuación se presentan las gráficas más significativas y su respectiva descripción o interpretación, derivada a partir de los resultados obtenidos. Entre las gráficas mostradas, se exponen las que presentan información general sobre: resultados por secciones en porcentaje de todos los reactivos (Figura 4.2.); los resultados totales

ideales contra el promedio total por secciones (Figura 4.3.); los resultados totales por secciones (Figura 4.4.); los resultados de la identificación del tipo de organización (Figura 4.5.); los resultados de la clasificación por importancia de las variables del capital humano (Figura 4.6.); y los resultados de la clasificación por importancia del capital intelectual en la empresa (Figura 4.7.).

I. Resultados por secciones en porcentaje de todos los reactivos

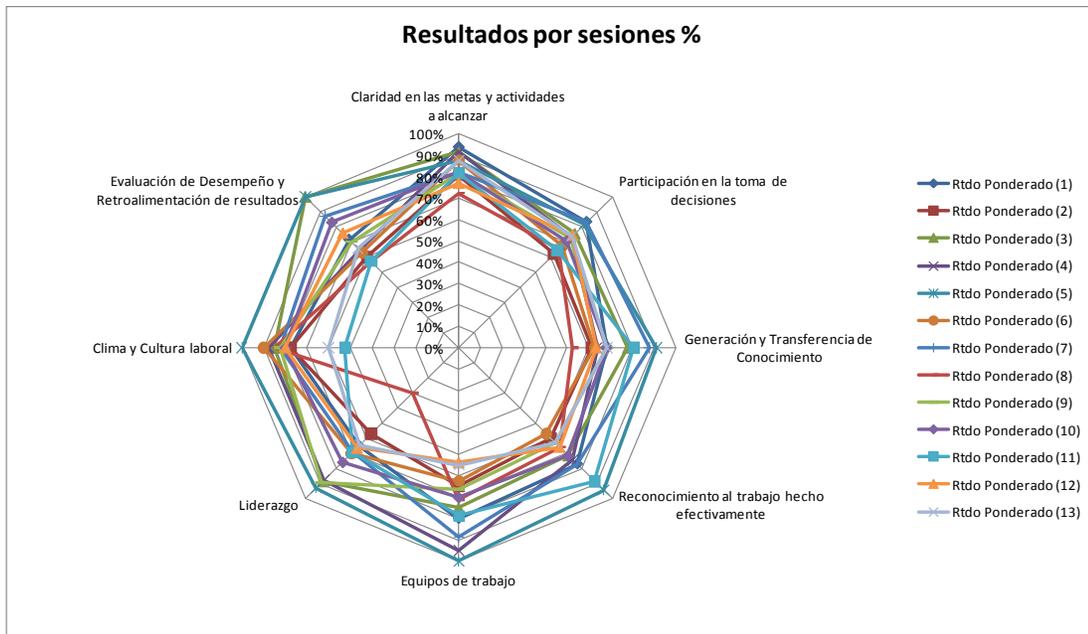


Figura 4.2. Resultados por secciones en porcentaje de todos los reactivos. Fuente: respuestas al reactivo de elaboración propia.

Descripción: Se presentan las respuestas de los trece colaboradores encuestados, considerando la suma total de las preguntas que integran cada una de las diferentes secciones.

Esta gráfica (Figura 4.2.) permite tener una visión de cómo los encuestados se acercan o alejan del valor máximo o ideal. Mostrando aceptación o inconformidad en las diferentes secciones que integran la primera parte del reactivo, siendo las secciones de

liderazgo, clima y cultura laboral y evaluación de desempeño y retroalimentación de resultados, las secciones que muestran más disparidad.

II. Resultados totales ideales contra el promedio total por secciones

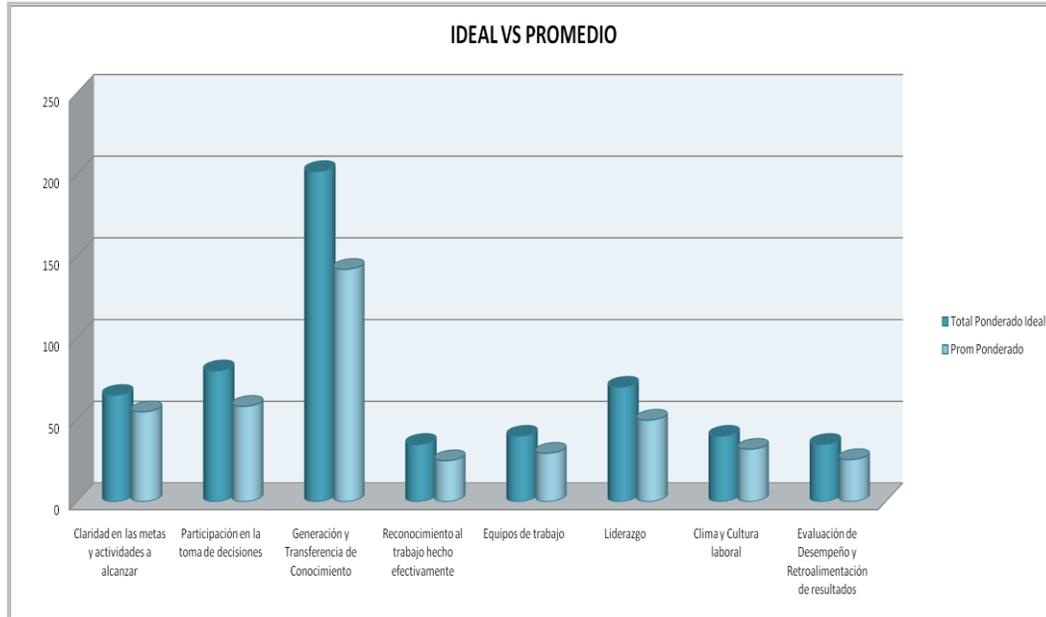


Figura 4.3. Resultados totales ideales contra el promedio total por secciones. Fuente: respuestas al reactivo de elaboración propia.

Descripción: Se presenta el comparativo de los resultados ideales, es decir, los resultados con la máxima calificación de cada sección, contra el promedio de las respuestas totales de cada sección de todos los encuestados, (Figura 4.3.) siendo la barra más oscura la que representa el valor ideal o máximo por sección y la barra más clara el promedio de las trece encuestas.

En esta gráfica se aprecia una diferencia significativa con respecto del ideal a alcanzar en la tercera sección, que corresponde a generación y transferencia de conocimiento, por lo que la atención se enfoca a comprender la causa de dicha diferencia, la cual se explica con de la identificación del tipo de organización (Ver Figura 4.5.).

III. Resultados totales por secciones

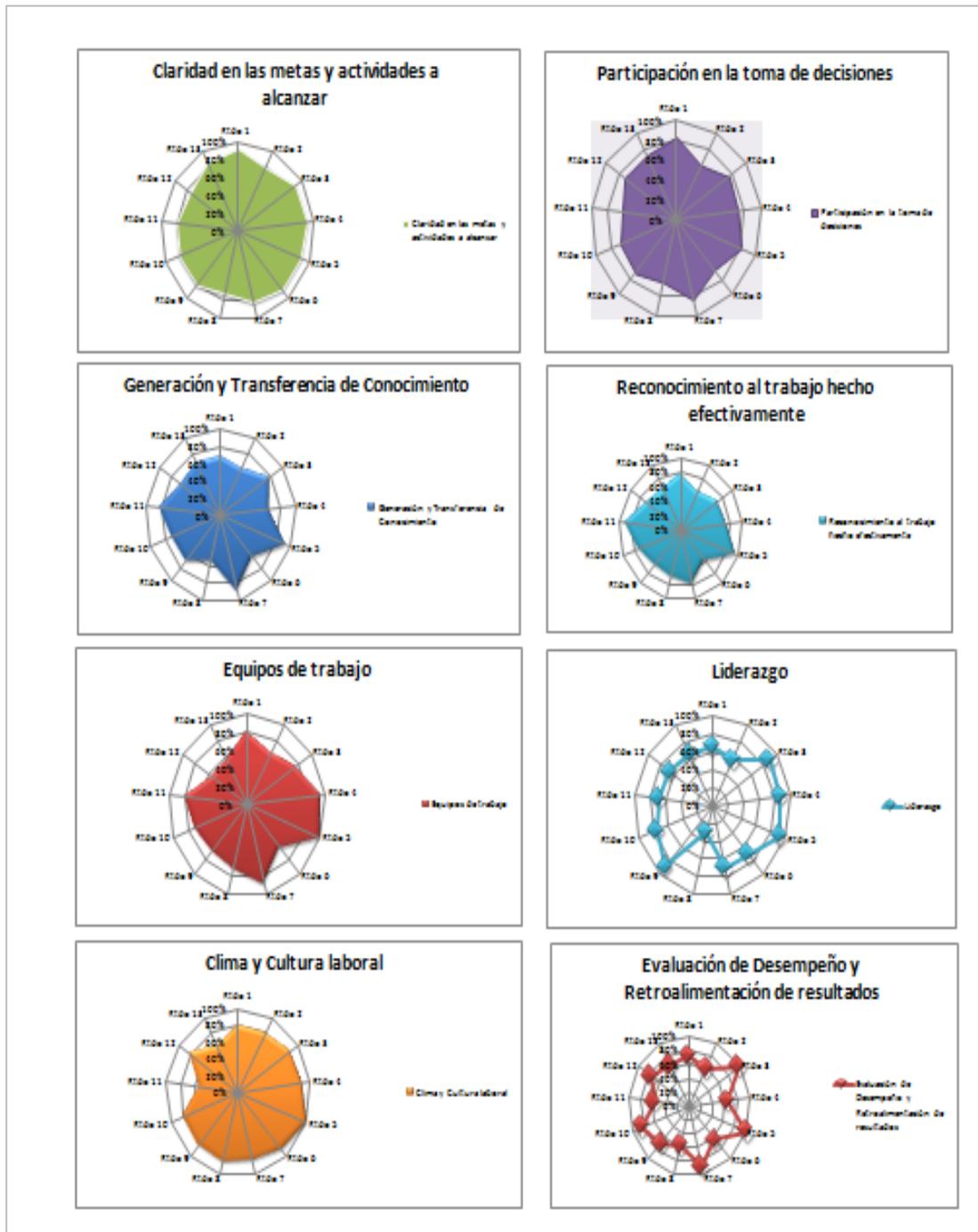


Figura 4.4. Resultados totales por secciones. Fuente: respuestas al reactivo de elaboración propia.

Descripción: Se exhiben las gráficas con los resultados totales de cada una de las secciones por cada una de las personas encuestadas, (Ver figura 4.4.).

Se aprecia que las secciones con mayor homogeneidad y mejor calificadas son las relativas a: Claridad en las metas y actividades a alcanzar, Participación en la toma de decisiones y Clima y Cultura laboral; dentro de este grupo pero con menor puntaje, las referentes a: Generación y Transferencia de Conocimiento, Equipos de Trabajo y Reconocimiento al trabajo hecho efectivamente. Sin embargo, las secciones con mayor disparidad son las correspondientes a Liderazgo y Evaluación del desempeño y Retroalimentación de Resultados.

IV. Resultados de la identificación del tipo de organización

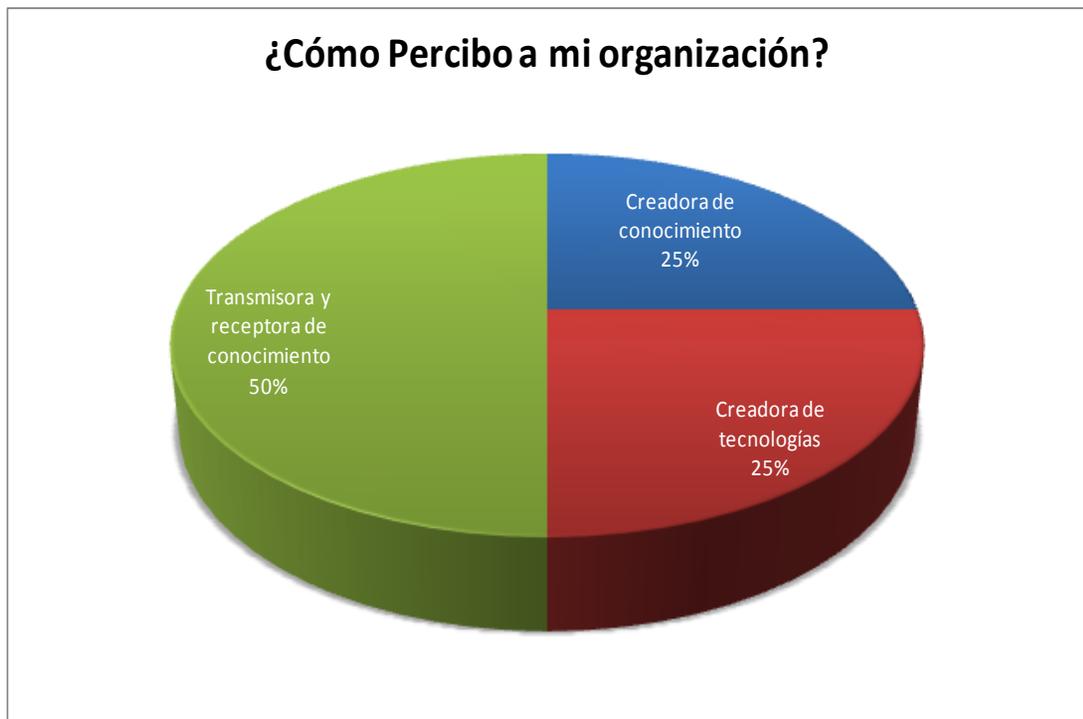


Figura 4.5. Resultados de la identificación del tipo de organización. Fuente: respuestas al reactivo de elaboración propia.

Descripción: La gráfica mostrada (Figura 4.5.), muestra la percepción que los encuestados tienen de su organización, difiriendo de la misión y la visión mismas de la organización, las cuales se presentan a continuación:

MISIÓN:

“Contribuir al logro de los objetivos de crecimiento y rentabilidad a través de la consolidación de nuestros clientes y accionistas por medio del *diseño de procedimientos automáticos, eléctricos y electrónicos*”

VISIÓN:

- 1) Ser la mejor elección en calidad, servicio, costo y tecnología para nuestros clientes y accionistas.
- 2) Ser rentables (utilidad de operación y/o relación costo/beneficio).
- 3) Ser los *promotores de la innovación tecnológica* para la mejora de la rentabilidad.
- 4) Ser altamente *competitivos en:*
 - Desarrollo de *procedimientos automáticos eléctricos/electrónicos e iluminación* en el mercado automotriz internacional.
 - *Desarrollo de software embebido* para diseño y de mejora de procesos.
 - Desarrollo de pruebas de software y sistemas.
 - *Diseño de componentes para nuevos productos y aplicaciones automotrices.*
 - *Desarrollo de sistemas de manufactura y logística.*
 - *Desarrollo y/o adaptación de nuevos productos.*
 - Desarrollo de sistemas de calidad, garantías, ambientales, seguridad e higiene.
- 5) Ser una excelente opción laboral para nuestro personal.
- 6) Tener un mutuo beneficio con nuestros proveedores.
- 7) Cuidar el entorno.

Las frases que se exhiben en cursiva tanto en la misión, como en la visión, tienen ineludiblemente relación con creación y transferencia de conocimiento, lo cual, en

consecuencia se materializa en transferencia de tecnologías, formando incluso parte de la propiedad intelectual de la organización, y por lo tanto, es susceptible de protección y parte de los activos intangibles que le distinguen de sus competidores.

V. Resultados de la clasificación por importancia de las variables del capital humano

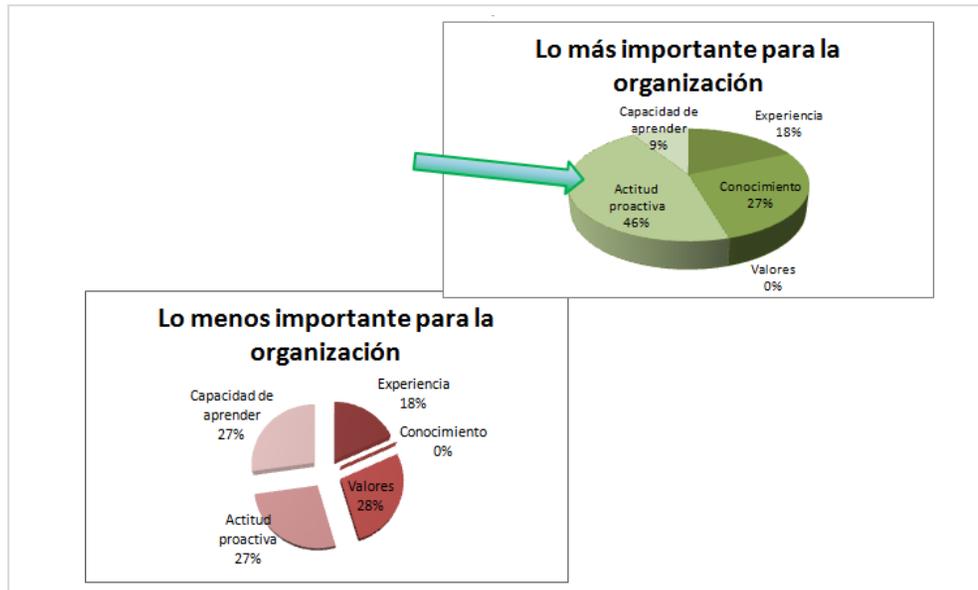


Figura 4.6. Resultados de la clasificación por importancia de las variables del capital humano. Fuente: respuestas al reactivo de elaboración propia.

Descripción: La variable del capital humano con mayor porcentaje, de acuerdo a las respuestas proporcionadas por los encuestados, se concentra en la actitud proactiva (Figura 4.6.) con un 46%, la cual, es uno de los valores que la organización promueve en sus colaboradores, además de la actitud relacionada con solución de problemas.

Por otra parte, considerando en esta lista de variables a los valores personales como la variable que cuenta con el menor porcentaje, es decir, 0%, arroja una posible conclusión al respecto, la cual se justifica con los resultados obtenidos en la matriz FODA, es decir, los valores se viven cotidianamente dentro de la organización, por lo que se han hecho un hábito y ya no se perciben como la variable más importante dentro de esta lista a clasificar.

Dicha conclusión se justifica con los resultados de la gráficas referentes a la clasificación por importancia del capital intelectual en la empresa (Figura 4.7.), además de los resultados obtenidos en el mencionado análisis FODA, los cuales se presentan más adelante, y cuyos resultados exponen la importancia del capital humano y de las relaciones informales, como un elemento que constituye una fortaleza para la organización.

Sin embargo, esta conclusión sobre los valores muestra también, una percepción general de la cultura propia del país o región al que pertenecen los encuestados, en la que se minimiza la importancia de intangibles como los valores y que forman parte del concepto actual de gestión de la ética, tema que es motivo de estudios para dar una base que justifique el valor del capital humano a partir de reunir no sólo experiencia y conocimientos, sino además actitudes que generen confianza.

VI. Resultados de la clasificación por importancia de las variables del capital humano

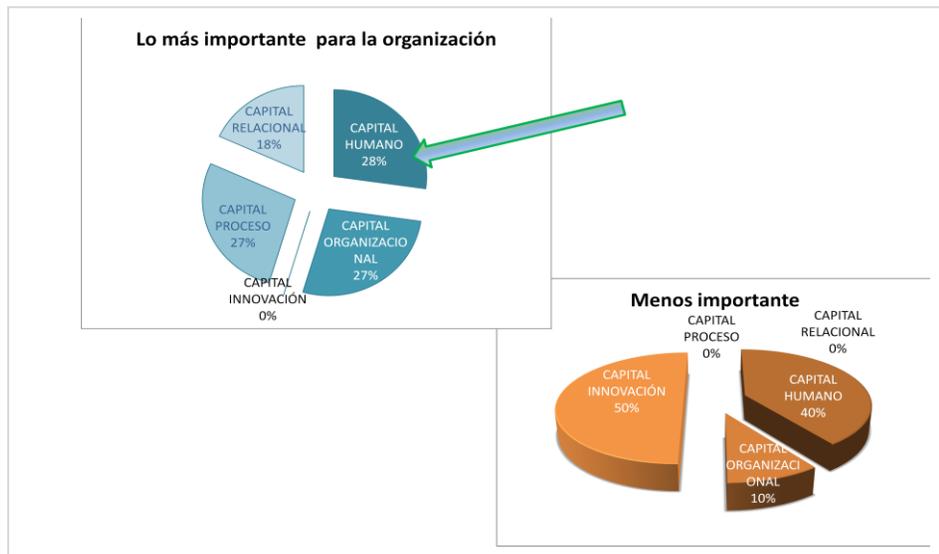


Figura 4.7. Resultados de la clasificación por importancia del capital intelectual en la empresa. Fuente: respuestas al reactivo de elaboración propia.

Descripción: Las Gráficas mostradas en (Figura 4.7.), presentan los resultados de la clasificación relativa al capital intelectual y su jerarquización por importancia para la organización, según la percepción de los encuestados, siendo la variable más importante la referente al Capital humano con un porcentaje total de 28% y la menos importante el capital innovación, en este último resultado, vale la pena revisar nuevamente la misión y visión de la organización para tener claros los conceptos referentes a innovación, gestión de conocimiento y gestión de tecnología, así como, capital intelectual y propiedad intelectual.

4.3.2. Resultados del instrumento cualitativo

Los resultados recuperados a partir de las preguntas de la segunda parte del reactivo, contienen la apreciación personal de los encuestados en la identificación de temas tales como, las motivaciones para generar y/o transferir conocimiento, así como, los canales utilizados para transferir el conocimiento y su efectividad impactando en la eficiencia y efectividad del desempeño, además de la satisfacción laboral.

Esta sección es de gran importancia por su aporte a complementar y enriquecer la información obtenida a partir del instrumento cuantitativo, y con la finalidad de obtener el mayor provecho, se seleccionaron cinco citas del total de trece obtenidas. La selección de las respuestas, se basó en la repetición de ideas, rescatando aquella que diera mayor y más clara información.

La Tabla (4.1.), presenta las citas textuales rescatadas del instrumento cualitativo de diferentes personas encuestadas, cuyos nombres han sido cambiados para conservar la confidencialidad solicitada por la empresa, y considerando que no todas las respuestas a las diferentes preguntas pertenecen a las mismas cinco personas en particular.

Tabla 4.1.

Citas de las respuestas del instrumento cualitativo

<p>II. Si identificó creación de conocimiento en su organización (inciso a, pregunta I) ¿Cuál o cuáles son algunas de las motivaciones para llevar a cabo gestión del conocimiento en su área u organización?</p>
<p>José Chávez: “La motiticación de gestionar conocimiento a largo plazo el ingeniero incrementa su experiencia y puede tener un mejor desarrollo en la empresa”</p>
<p>Antonio Sierra: “Este es un punto muy polarizado, en mi caso, casado y con hijos el gran motivador es el dinero, el reconocimiento es importante pero no tanto, en cambio el dinero que sea como recompensa de algo bien hecho si es el principal elemento que tal vez no motiva, pero si impulsa.”</p>
<p>Santiago Morales: “El principal motivo para gestionar conocimiento en mi area creo que es la agilizacion de los procesos de la misma.”</p>
<p>Jacob Luis: “Nuevos requisitos y retos presentados por el cliente.”</p>
<p>Francisco Navarro: “Nuevos proyectos innovadores. La razon por la que marque este punto es que en lo personal me ha tocado participar en un proyecto donde el conocimiento aplicados para su diseño fueron el resultado de nuestra propia invesigacion”</p>
<p>III. Si identificó transmisión de conocimiento en su organización (inciso c, pregunta I) ¿Qué tipo de motivación para transferir conocimiento tácito o explícito existe en su área u organización?</p>
<p>José Chávez: “un motivante principal es el poder transeferir la experiencia a ingenieros nuevos para que no cometan los errores generados en el pasado”</p>
<p>Antonio Sierra: “competencia sana entre los diferentes ingenieros. Es mejor una sana comparacion entre lo que alguien hace contra lo que yo puedo hacer.”</p>
<p>Ramiro Rojas: “Actualmente estamos tan saturados de trabajo, que la motivación de transferencia de conocimiento implica que alguien más nos ayude.”</p>
<p>Víctor Castro: “En realidad, esta respuesta es la que más se parece, pero en la práctica funcionamos muy similar a las empresas manufactureras, solo que aquí; se trabaja con software y/o pruebas de software. El "know how" y el conocimiento viene digerido del extranjero, por lo tanto no se genera ni conocimiento, ni tecnología”</p>
<p>Enrique Trejo: “Más que motivación es la dirección explícita del supervisor para dar o bien obtener un entrenamiento como parte de las responsabilidades de los ingenieros de más experiencia, así como documentar algún proceso o bien dar mentoría algún ingeniero de reciente ingreso</p>

Tabla 4.1. Continuación

<p>IV. ¿Cuál es la forma de transferencia del conocimiento generado en su área u organización?</p>
<p>José Chávez: “hay tres tipos, cursos on line, cursos presenciales y el tercero es el de personas con experiencia que se les asigna un ingeniero ”</p>
<p>Antonio Sierra: “verificación de código generado por otros elementos y que permiten ver diferentes maneras de solucionar un problema con diferentes enfoques dependiendo del ingeniero que lo resuelve.”</p>
<p>Ramiro Rojas: “Considero que somos más receptora de conocimientos que transmisora, porque recibimos las instrucciones por parte de nuestros poderosos clientes (BMW, Mercedes Benz)”</p>
<p>Santiago Morales: “En mi área la mayoría del conocimiento se transfiere a través de mentoreo. También existen cursos en forma acerca de los procesos más generales de la empresa”</p>
<p>Víctor Castro: “Si necesitas ayuda en tu equipo, "capacitas" a la persona(s). En la empresa hay entrenamientos generales, pero están enfocados a los sistemas de calidad”</p>
<p>V. ¿Qué impacto tiene lo anterior en la realización de actividades y el desempeño en su trabajo, traducido en eficacia (logro de resultados) y efectividad (logro de resultados más impacto en la organización en cuestión)?</p>
<p>José Chávez: “tiene una buena relación eficacia/efectividad pero puede ser mejorado de muchas maneras, recordando el tiempo de transferencia de conocimiento y pasando experiencia práctica.”</p>
<p>Ramiro Rojas: “Mientras más rápido logremos transferencia de conocimientos, terminaremos a tiempo nuestro proyecto y evitaremos entregas al vapor que nos causa estrés.”</p>
<p>Santiago Morales: “Al no haber una documentación del conocimiento o una cultura para registrar las lecciones aprendidas se corre el riesgo de no tener el conocimiento a la mano una vez que las personas que son expertas en algo o conocen ampliamente algún tema se van de la empresa. Esto se traduce en mayor tiempo invertido en la curva de aprendizaje en lugar de tiempo invertido en la realización de las actividades del proyecto.”</p>
<p>Víctor Castro: “El entrenamiento es: "reactivo", solo si la situación del proyecto es crítica se opta por el entrenamiento profesional. Sino, no hay forma de obtenerlo esto trae como resultado que la mayoría de los proyectos se lleven a cabo con poca eficacia y efectividad”</p>
<p>Cristina Orozco: “Definitivamente aumenta la eficacia y eficiencia en general de la organización, aunque he notado que en ocasiones los planes de entrenamiento consumen mucho tiempo y cubren pocos temas críticos en algunas áreas.”</p>

Tabla 4.1. Continuación

VI. ¿Considera que la gestión de conocimiento, la gestión de tecnología y sus respectivas transferencias impactan en la satisfacción laboral? ¿De qué forma se refleja el impacto?
José Chávez: “Si de manera clara, al tener una mejor transmisión de conocimientos se reducen errores, el trabajo es más eficiente, se reduce las entregas del cliente y el cliente queda con mayor satisfacción al tener un producto de mayor calidad en menos tiempo”
Antonio Sierra: “La satisfacción laboral es importante, pero de nueva cuenta, para una persona de familia es más importante la satisfacción de la familia, que la personal pues solo representa a los ojos de los compañeros y la familiar es incrementada.”
Ramiro Rojas: “He estado delegando actividades a dos pasantes. Eso me permite ocuparme más a una actividad en la cual me concentro mejor. Si mis dos pasantes no comprendieran”
Santiago Morales: “Impacta en el sentido de que, al no tener una concentración del conocimiento, hay que invertir tiempo en ir de un lugar a otro para recabar la información necesaria.”
Víctor Castro: “Si porque se encasilla a las personas en determinadas actividades, sin dar oportunidad a cambios de proyectos o area.”

Fuente: Respuestas al reactivo de elaboración propia

4.3.3. Resultados del análisis FODA

Utilizando la información obtenida a partir de las gráficas elaboradas con la aplicación del reactivo, pertenecientes tanto al instrumento cuantitativo, como al cualitativo, se elaboró el análisis de los resultados, para poder proponer preguntas de seguimiento a esta investigación, así como, las propuestas para incrementar la productividad de las personas que laboran en el Centro de Desarrollo Automotriz del Bajío (CEDEAB), dichas propuestas incluyen diversos cursos de formación y capacitación para el desarrollo de competencias conductuales. Considerando lo anterior, se diseñó un formato amigable en una base de información en Excel, a través del cual se pueden revisar el análisis FODA (Ver apéndice B), así como, las preguntas de seguimiento y las propuestas de mejora (Ver Apéndice C). El criterio utilizado para determinar cada uno

de los elementos del FODA, es el porcentaje obtenido a partir de las respuestas obtenidas.

Se presentan a continuación los resultados del análisis FODA distribuidos en diversas tablas que presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización estudiada.

Las fortalezas obtenidas del análisis FODA se dividen en dos tablas. La Tabla 4.2., hace referencia a las fortalezas destacadas de la organización y la Tabla 4.3. a las fortalezas que requieren ser atendidas para no convertirse con el tiempo en una debilidad para la organización.

Tabla 4.2.

Resultados de fortalezas destacadas

FORTALEZAS	<p>Destacadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>El conocimiento de sus colaboradores sobre las actividades a realizar y los proyectos en los que trabajan, lo cual manifiesta un amplio conocimiento del área o departamento al que pertenecen y alto grado de responsabilidad y compromiso con la organización.</i> ● <i>Independencia en la toma de decisiones y actitud proactiva para atender a los retos propuestos por los clientes, que en general son bastantes exigentes, generando un alto grado de satisfacción ante los resultados obtenidos, de los cuales en general se sienten orgullosos.</i> ● <i>La fortaleza más importante es, en este caso, su gente (Capital Humano), que colabora en la organización, ya que los equipos de trabajo y las relaciones informales son una buena fórmula para la consecución exitosa de los objetivos y metas, caracterizándose por:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>La calidez en el trato.</i> ✓ <i>Actitud de servicio y cooperación.</i> ✓ <i>La confianza entre los mismos colaboradores.</i> ✓ <i>Red sólida de relaciones informales que empujan a las formales a lograr resultados de calidad.</i> ✓ <i>Alta capacidad de resolución de problemas (Búsqueda de soluciones).</i> ✓ <i>Actitud proactiva hacia la investigación y el aprendizaje a través de su red de relaciones informales para solucionar los problemas que se presentan de manera cotidiana.</i> ✓ <i>Conocimientos técnicos sólidos.</i> ✓ <i>Transferencia de conocimiento sólida, apoyada por las relaciones interpersonales de confianza.</i> ✓ <i>Equipos de trabajo maduros, que se convierten en una fuente formal de transferencia de conocimiento.</i> ✓ <i>Orgullo por pertenecer a la organización, cooperando para mantener la calidad de la misma.</i> ● <i>Las instalaciones y facilidades son otra fortaleza, ya que son propicias y adecuadas para generar conocimiento nuevo, entendido en sistemas, procesos y metodologías, así como mejora en dispositivos que ayudan a cumplir los requerimientos del cliente de una manera más rápida, a la vez de efectiva.</i>
	<p>Nota: los resultados subrayados en esta parte, están estrechamente relacionados con los valores de la organización.</p>

Fuente: Resultado del análisis FODA de elaboración propia.

Tabla 4.3.

Resultados de fortalezas que requieren ser atendidas

FORTALEZAS QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	<p>A las cuales hay que poner atención para que no se conviertan en una debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de los canales formales de comunicación. • Capacitación especializada en su área o el uso de nuevas tecnologías. • La administración del tiempo y los recursos para generar conocimiento nuevo.
--	--

Fuente: Resultado del análisis FODA de elaboración propia.

Las debilidades actuales, por su parte de acuerdo con las respuestas de los encuestados, se exponen en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4.

Resultados de debilidades

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la misión, visión, objetivos, metas principios y valores de la organización. • Tener claridad en los conceptos para diferenciar qué es la protección de la Propiedad Intelectual a diferencia de la Protección de la Confidencialidad; activos tangibles y intangibles; respeto, justicia entre otros conceptos. • Protección intelectual referente a procesos, software, metodologías, sistemas desarrollados por los integrantes de la organización, para posteriormente comunicar dicha protección a todos los demás colaboradores. • Percepción de incongruencia entre lo establecido en la misión, visión y los valores, con respecto a las acciones y actividades que se llevan a cabo. • Conocimiento de las propias áreas de oportunidad por parte de cada colaborador, resultado de la evaluación del desempeño para mejorar su eficiencia profesional y personal ante próximas evaluaciones de desempeño.
--------------------	---

Fuente: Resultado del análisis FODA de elaboración propia.

Por su parte, las oportunidades encontradas se enlistan en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5.

Resultados de oportunidades

OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las iniciativas propuestas por los colaboradores, las cuales pudieran generar entrega de resultados más rápidos y a la vez efectivos. • Percepción de vulnerabilidad, entre más antigüedad en el puesto. • Percepción de poca valorización y respeto al trabajo hecho. • Diseño y creación de canales de comunicación formal para transferir conocimiento, lo cual puede ser a través de publicaciones especializadas internas y externas; y/o desarrollo de conferencias y cursos de parte de los mismos colaboradores. • Documentación de procesos de búsqueda, buenas prácticas y conocimiento generado en procesos hechos, así como de competencias requeridas para generar y transferir conocimiento. • Facilidad para acceder a la información documentada dentro de la organización, a través del portal interno de la organización, blogs de la organización o área, manuales, periódico o mural interno. • Percepción de escasos incentivos y reconocimiento. • Retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño no entregada a tiempo.
---------------	--

Fuente: Resultado del análisis FODA de elaboración propia.

Por último, derivado del análisis hecho con la matriz FODA, las amenazas detectadas según las respuestas de los encuestados se presentan en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6.

Resultados de amenazas

AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • La escasa preparación a los cambios que puedan darse tanto al interior como al exterior de la organización. • El desconocimiento y poca valoración de los activos intangibles de parte de los colaboradores. El capital humano, en este caso es el activo intangible que tiene el primer lugar en esta organización. • Falta de visualización de crecimiento profesional al interior de la organización, y por lo tanto a adquirir nuevo conocimiento que pudiera generar una ventaja competitiva personal en el futuro e incluso preparación a cambios hacia el interior como al exterior de la organización.
----------	--

Fuente: Resultado del análisis FODA de elaboración propia.

Los resultados del análisis FODA (Apéndice B), arrojan parámetros medibles que a través de preguntas de sondeo se puede profundizar en ellos para obtener más información referente a las preguntas cuya respuesta es crítica para la organización.

Es importante señalar además, que se detectaron áreas de oportunidad al reactivo y que se deben considerar para futuros estudios, la detección fue hecha ya por observaciones de los mismos encuestados, ya por las carencias que descubrieron al momento de analizar la información, por lo que se propone tener en consideración que en la sección referente a liderazgo sólo está diseñada para evaluar el liderazgo del superior, sin embargo, en esta sección es necesario agregar preguntas para evaluar el liderazgo que los encuestados ejercen sobre sus subordinados.

En general, los resultados arrojados, permiten tener una visión de las necesidades que el Centro de Desarrollo Automotriz del Bajío (CEDEAB) tiene, en cuanto a motivación y evaluación del desempeño de su personal, como factores que producen competitividad y su relación directa con la gestión y transferencia de conocimiento.

El análisis de los resultados, permite presentar la propuesta de cursos y talleres que ayuden al personal a rescatar desde la comunicación asertiva, hasta la identidad dada a través de los valores y el manejo de las emociones personales para que estas consideraciones no lleguen a ser un obstáculo en la satisfacción laboral y por ende, en los resultados a entregar de manera efectiva y competitiva, reflejados en la motivación y principalmente en la evaluación del desempeño para su mejor medición en futuros estudios. La propuesta de los cursos planteados se expone a detalle en el apartado de *Propuesta para mejorar el porcentaje obtenido* de la base de información elaborada e

integrada por el análisis FODA (Apéndice B), preguntas de seguimiento y los cursos propuestos (Apéndice C).

4.4. Conclusiones del estudio

Con la obtención de los resultados del análisis FODA (Ver apéndice B), las conclusiones al presente estudio en el Centro de Desarrollo Automotriz del Bajío (CEDEAB), permiten considerar por un lado, las causas que hacen de la motivación y evaluación del desempeño del personal los factores que producen competitividad, y por otro, entender la percepción que los encuestados tienen con respecto a su organización, considerando la vinculación de estos elementos en la generación y transferencia de conocimiento.

4.4.1. Resultados más importantes para generar y transferir conocimiento por parte del personal en la organización

Entre los resultados y comentarios recolectados desde el reactivo para evaluar generación y transmisión de conocimiento, a través de la motivación y evaluación del desempeño del personal (Ver Apéndice A), se obtienen causas de las motivaciones que tienen los trabajadores, además de las percepciones que ellos mismos tienen sobre su organización para generar y/o transferir conocimiento.

Se presentan a continuación las conclusiones referentes a causas y percepciones.

I. Causas de las motivaciones de los trabajadores.

1. Mantener un trabajo bien remunerado, que apoye a la manutención de una familia, por lo que el reconocimiento como tal, no es suficiente, es importante considerarlo unido al estímulo económico. La justificación de esta motivación se deriva a partir de la realidad que se vive en los países de América Latina, en donde los sueldos a personal especializado son bajos, comparados con países de Primer Mundo y si se

adiciona el escaso reconocimiento, provoca un cierto grado de insatisfacción al personal. Por lo que en realidad esta motivación proyecta una realidad que se vive en nuestro país, es decir, una de las mayores motivaciones de los trabajadores es el obtener mayores ingresos, y es de esta manera como los trabajadores buscan ser reconocidos.

2. Tener seguridad laboral, ante los cambios del entorno y las reformas laborales que ocurren en nuestro país y generan incertidumbre.
3. De las principales motivaciones, se relaciona el aportar y ver implementadas dichas aportaciones, con el consecutivo reconocimiento y beneficio económico.
4. Las relaciones informales de confianza que generen un ambiente de trabajo propicio para aprender y aportar, es decir, que la organización cuente con un clima laboral que propicie la cultura de generar y transferir conocimiento con confianza.
5. Las relaciones de informales que propicien a los colaboradores sentirse parte de un equipo, o más que eso, de una familia.

II. Percepción de los trabajadores con respecto a su organización

En el presente análisis, se detectó que existe entre los encuestados la percepción de no poder participar en la toma de decisiones debido a varias posibles razones:

- Las decisiones dependen de los requerimientos de los clientes.
- No se está capacitado para tomar algunas decisiones en particular.
- El puesto al que pertenecen algunos de los encuestados no permite toma de decisiones.

En consecuencia, las contribuciones no se hacen debido a:

- No tener tiempo, puesto que el todo el tiempo se dedica a seguir los requerimientos de los clientes.
- No se aplican las ideas que se han dado, por lo tanto, no hay ánimo de ser agente de mejoras.
- No se ha tenido reconocimiento, ni beneficio alguno por aportar, lo cual implica no transferir más conocimiento del estrictamente necesario para desarrollar las actividades encomendadas.
- No se tiene una cultura de protección a las ideas que surgen a diario para solucionar problemas.

Otra de las percepciones dominantes por el porcentaje en la respuesta entre los encuestados, es la referente a que la organización es más transmisora y receptora de conocimiento, que creadora de conocimiento o de tecnologías.

Los encuestados en su mayoría consideran que la creación de conocimiento o de tecnologías son actividades propias de los centros de investigación y no de organizaciones como la suya, sin tener en consideración que el desarrollo de tecnologías que cubran los requerimientos de los clientes, hechos por los mismos encuestados, son parte de la propiedad intelectual de la organización y la que debe protegerse para hacer a la organización competitiva hacia el exterior, esta percepción, difiere mucho definitivamente de la misión y visión de la misma empresa.

4.4.2. Vinculación de los resultados con las variables

Los trabajadores de la organización estudiada, comparten la situación general de los trabajadores mexicanos, donde la creatividad y desarrollo de mejoras, debe ser algo implícito al trabajo, por lo cual, parte de la motivación del trabajador a crear y transmitir

conocimiento es mantener un trabajo remunerado que permita la manutención de la familia.

Sin embargo, dentro de las motivaciones para la creación y transferencia de conocimiento se encontraron a través de la actitud de servicio, la calidez en el trato, confianza entre los mismos colaboradores y cooperación del personal, el reflejo de su alto desempeño y compromiso con la organización, los cuales son un factor de competitividad.

Por su parte, los resultados de la gestión del conocimiento en la investigación y aprendizaje a través de su red de relaciones informales con una actitud proactiva y motivadora, en la solución de problemas, habla del buen desempeño de los encuestados en la creación y transferencia de conocimientos, traducido en desarrollo de tecnologías como parte de su competitividad.

La claridad de las metas y de la autovaloración del propio conocimiento para lograr alcanzarlas, así como, la independencia en la toma de decisiones; hablan de la libertad para aportar nuevas soluciones, es decir, la capacidad de búsqueda de soluciones innovadoras a requerimientos que los clientes establecen desde el marco de efectividad y protección a los desarrollos generados; lo cual, permite mayor competitividad en el sector en el que la organización se desenvuelve.

Los equipos de trabajo son por su parte, una fuente permanente de generación y transmisión de conocimiento, debido a las relaciones interpersonales sólidas de confianza que se han generado para transmitir información confidencial hacia el interior de la organización con los mentores con mayor experiencia y los aprendices con grandes

expectativas de éxito, que sustentan el logro de las metas destinadas a mejorar la competitividad.

Finalmente, el capital humano es sumamente importante y es uno de los intangibles que dan valor a esta organización, por lo que es primordial ver al trabajador no sólo como una herramienta necesaria para realizar una serie de actividades, es necesario además, saber qué es lo más importante para él o ella y de esta manera lograr que los objetivos personales se ajusten a los objetivos de la organización, generando así, una relación benéfica y efectiva, tanto para los cooperadores, como para la organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Al momento de decidir medir los factores de motivación y evaluación del desempeño, los cuales son, considerados desde el punto de vista personal de quien desarrolla la presente investigación, como los parámetros de la gestión del conocimiento que miden y consideran la parte humana de las organizaciones; se cae en la cuenta al revisar la literatura del tema, el cual, ha sido ampliamente abordado durante años, que existen pocos o ningún instrumento de medición que tome en cuenta las causas que motivan al personal a generar y transferir conocimiento, enlazado dichas causas a los resultados de la evaluación del desempeño como aporte a la competitividad de las organizaciones en las cuales el personal del conocimiento labora; salvo los casos del sistema anglosajón, en donde se ha desarrollado la mayor parte de esta literatura, y cuya tradición cultural y económica ha moldeado históricamente una realidad que difiere por mucho de la realidad latinoamericana.

Los resultados encontrados, a través de la creación y aplicación del reactivo, y el planteamiento de preguntas de seguimiento a la investigación, con su correspondiente propuesta de mejora, que forma parte de las aportaciones personales al presente estudio, son una corroboración de que los modelos exitosos en países como Estados Unidos, los que forman parte de la Unión Europea y los países Asiáticos, no son completamente aplicables a la problemática y las circunstancias de los países de Latinoamérica, en donde se incluye México, por contar con condiciones económicas, culturales y sociales diferentes, que permean a las organizaciones desde su interior. Por lo que, a pesar de que Drucker, mencionado por Suárez (s.f.) en su artículo de internet, hace mención del término “trabajadores del conocimiento” para subrayar el inestimable valor que tiene el

capital humano, del que Edvinsson y Malone (2003) han destacado su importancia como parte del capital intelectual, por ser el elemento indispensable en las organizaciones para generar y transmitir conocimiento, y además, vinculando a estos autores con Morgan (1991), quien por su parte, define a la organización como un sistema que requiere evolucionar a través del conocimiento adquirido y aplicado, dando como resultado el desarrollo para la competitividad; es importante tener en consideración que las organizaciones mexicanas en el contexto actual, al igual que muchas organizaciones establecidas en países del tercer mundo, cuentan con la añeja problemática de los sueldos, que no alcanzan a retribuir las competencias técnicas y de especialización que los trabajadores del conocimiento van adquiriendo a lo largo de su experiencia profesional. Primer y gran diferencia con los países de primer mundo cuyas economías ofrecen mayor estabilidad económica.

Sin embargo, los resultados encontrados ratifican que el trabajador del conocimiento mexicano es muy valioso para las organizaciones, porque además de contar con los conocimientos técnicos, tiene valores inherentes a la cultura muy arraigados, tales como: la inteligencia social, que le ayuda a buscar soluciones en un equipo de trabajo, aprovechando la creación de lazos de amistad, a través de un trato cordial, hospitalario, con actitud de servicio y cooperación. Por otro lado, la creatividad, que permite tener una actitud proactiva y de solución a problemas con pocos recursos o con aquellos que están disponibles al momento, sin que la falta de dichos recursos implique dejar de entregar resultados óptimos e incluso innovadores. Gente de trabajo arduo, que debido a las constantes crisis asumen compromisos difíciles, y logran responder con soluciones llenas de ingenio y originalidad; aunado a la capacidad de

aplicar y armonizar el conocimiento adquirido a través de las diferentes experiencias de la vida, a la solución de problemas actuales.

La apertura que en la actualidad tiene México como país debido a la globalización, está generando cambios de mentalidad para rescatar estos valores, retomándolos incluso como valores organizacionales, por lo cual, ponerlos en práctica no es tarea difícil para el trabajador del conocimiento mexicano. Esta misma apertura permite tener la oportunidad de trabajar en aquellos valores que aún son débiles en el entorno cultural de las organizaciones mexicanas, tales como: el trabajo individual y delegación de responsabilidades, en contraste con el necesario trabajo en equipo, por el que se unen fuerzas para el logro de objetivos establecidos. De igual importancia, es la inteligencia emocional y la comunicación asertiva, a través de la constante práctica del manejo de emociones, haciendo una justa y correcta separación de las problemas, evitando conflictos al saber cómo manejar las diversas problemáticas personales con respecto a aquellas que son inherentes al trabajo y que se van presentando cotidianamente, de tal manera que éstas últimas no afecten la dinámica laboral; sin olvidar agregar la claridad de los objetivos a alcanzar y los canales adecuados para comunicarlos, así como, tener asertividad en comunicar las diferencias de opinión; valores que, en las culturas de primer mundo son fuertes, y donde las críticas al trabajo no tienen que ver con la persona, lo que ha sido un factor que ha ayudado a la consecución de los resultados deseados.

Finalmente, el reforzamiento ante el mundo de los valores propios de la cultura y la adopción de valores de otras culturas, presenta la oportunidad de visualizar a México,

como un país que, además de la privilegiada posición geográfica ofrece una opción competitiva de excelencia.

REFERENCIAS

- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación. Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Alles, M. A. (2008). *La Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. (2ª ed.). Buenos aires: Granica.
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Choo, C. W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. y Valera R. A. (2004). *Administración de recursos humanos enfoque Latinoamericano*. (2ª ed.). México: Pearson Education.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (2003). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Escorsa, P. y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicions de la Univeritat Politècnica de Catalunya.
- García, J. V. (2010). *Innovar en la era del conocimiento claves para construir una organización innovadora*. España: Editorial Netbiblo, S. L.

- Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua Conceptos y Herramientas para la Medición y Mejora del Desempeño*. Indiana: Global Business Press.
- Lusthaus, C., Andrien, M. H., Anderson, G., Carden, F y Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo/Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Manual de Oslo (2007). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ª ed.) Publicación conjunta de OCED y Eurostat Publicaciones.
- Manville, B. y Ober, B., Nicholson, N., Herzberg, F., Levinson, H., McClelland, D., et al. (2004) *Harvard Business Review on Motivating People*. Boston: Editorial Harvard Business School Press.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Ed. Alfaomega.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Quinn, R. E. (1995). *Maestría en la gestión de organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Rivas, L. (2004). *Como Hacer una Tesis de Maestría*. México: Sociedad Cooperativa de Producción. "Taller Abierto".
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M. A., Montalbán, M., Sánchez, E., et al. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.

- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Sastre, M. A. y Aguilar, E. A. (2003). *Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico*. España: McGraw-Hill.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Solleiro, J. L., Escalante, F., Herrera, A., Castañón, R., Luna, K., Sánchez, L. G., et. al. (2009). *Gestión del conocimiento en centros de investigación y desarrollo de México, Brasil y Chile*. México: FLACSO; Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Universidad de Monterrey. (s.f.) *Apoyos bibliográficos*. México: MDO UD.
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Werther, W. B. Jr. y Davids, K. A. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Zapata, L., Adriaenséns, M, Cárdenas., B., Francke, L., Gómez, M. S. y Manrique, L. (2008). *Aprendizaje organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Angulo, M. (2009). *Teoría de Sistemas, Modelo de Katz y Kahn*. Obtenido el 5 de Mayo 2012, desde:
<http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.mx/2009/06/modelo-de-katz-y-kahn.html>
- Blejmar, B. (s.f.). *Gestión de cambio organizacional*. Obtenido el 2 Junio de 2011, desde:
www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf

De Andrés, R. y García, J. L. (s.f.). *Evaluación del Desempeño de 360°: Análisis y Propuestas*. Obtenido el 20 de Septiembre 2011, desde:

<http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-20Badajoz/comunicaciones/evaluaci%F3n%20del%20desempe%F1o%20de%20360....pdf>

Drughieri, R. (2009). *Los recursos humanos a lo largo de la historia*. Obtenido el 15 de mayo de 2011, desde:

ventadirecta.wordpress.com/2009/02/05/los-recursos-humanos-a-lo-largo-de-la-historia/

León XIII. (1891). *Rerum Novarum/Asociaciones obreras*. Obtenido el 3 de abril de 2011, desde:

www.es.catholic.net/biblioteca/libro.phtml?consecutivo=171&capitulo=1566#asociaciones

García, J. M. (s.f.). *El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos*. Obtenido el 2 de Junio de 2011, desde:

ww.eumed.net/ce/2010a/jmgl.htm

Navajo, P. (2011). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación*. Obtenido el 16 de Mayo de 2011, desde:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554740/Las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion.html>

Nuevas tendencias en la educación. (s.f.). México: Universidad de las Américas Puebla.

Obtenido el 14 de mayo 2011, desde:

catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/roque_e_al/capitulo2.pdf

Núñez, A. M. (2003). *Cultura organizacional/Las Organizaciones en Aprendizaje/PETER SENGE: La Quinta disciplina*. Obtenido el 15 Mayo 2011, desde:

www.degerencia.com/articulos.php?artid=339

Saludas, T. J. L. (s.f.). *Revolución Industrial y sus consecuencias/Sociedad gremial y urbana*. Obtenido el 10 de abril 2011, desde:

www.mailxmail.com/curso-revolucion-industrial-sociedad-preindustrial/sociedad-urbana-gremial

Senge, P. (2012). *Peter Senge interview. Peter Talks*. EUA: Obtenido el 22 de Julio 2012 desde:

<http://www.youtube.com/watch?v=YUW-nXRE6l4>

Suárez, M. (s.f.). *Para entender la sociedad del conocimiento de Peter Drucker*. Obtenido el 17 de mayo 2011, desde:

agora.aunpec.edu.do/Mario.pdf

Vega, L. C. A. (s.f.). *Integración de herramientas de tecnologías de Información “portales colaborativos de trabajo” como soporte en la administración del conocimiento/Estilos de aprendizaje*. Obtenido en mayo de 2011, desde:

www.eumed.net/tesis/2007/cav1/estilos%20de%20aprendizaje.htm

APÉNDICES

APENDICE A

REACTIVO PARA EVALUAR GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Objetivo General

Encontrar las causas que motivan al personal a generar y transferir conocimiento o tecnología impactando en el desempeño para generar competitividad.

INSTRUCCIONES GENERALES: El presente instrumento se encuentra dividido en dos partes, la primera contiene preguntas con diversas opciones que involucran los criterios de causas, generación y/o transferencia de conocimiento, desempeño y competitividad; la segunda parte cuenta además, con preguntas complementarias que le permitirán expresar sus opiniones de manera más amplia

PRIMERA PARTE

INSTRUCCIONES: Contestar todas las preguntas con la mayor sinceridad es sumamente importante. Por favor marque con una "X" la columna que más se acerque a su respuesta. Sólo puede contestar cada pregunta una sola vez

	Totalmente de acuerdo	Con frecuencia de acuerdo	A veces de acuerdo	Rara vez de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Claridad en las metas y actividades a alcanzar					
*Sé de memoria y son claros para mí la misión, visión, objetivos, metas, principios y valores de mi organización (4)					
*Considero que la comunicación desde los mandos altos hasta los bajos en mi organización puede mejorarse (4)					
*Conozco las etapas en que están divididos los proyectos en los que participo (3)					
*Tengo confianza de acercarme a expresar preocupaciones y aclarar dudas con mi superior en cualquier momento, especialmente ante planes de cambio (3)					
*Conozco los objetivos, las metas y los problemas de mi departamento (4)					
*Tengo claras las responsabilidades y actividades a realizar en mi puesto, así como su impacto en la organización (4)					
*Cuando se me pide realizar actividades diferentes a mi puesto, me entusiasma el reto a lo desconocido (4)					
Participación en la toma de decisiones					
*Mi trabajo y las decisiones que tome en él realmente son trascendentales para mi organización (4)					
*Tengo oportunidad de hacer contribuciones que valen la pena en mi trabajo (4)					
*Tomo decisiones libremente, referentes a mi puesto sintiéndome cómodo (4)					
*Afecta a los resultados de mi trabajo que mi superior tome decisiones que involucren mi participación sin consultarme (3)					
*Siempre involucro a otros miembros en mi trabajo para que compartan sus opiniones (4)					
*Me gusta más trabajar con otros colaboradores que solo (4)					
*Mi puesto requiere que delegue autoridad (2)					
*Se han implementado ideas que he aportado para mejorar la forma en que se realizan las actividades en mi departamento u organización (4)					
*Tengo conocimiento de los cambios que se van a dar en la organización para prepararme a participar en ellos (3)					
Generación y Transferencia de Conocimiento					
*Al llegar un nuevo empleado yo colaboro para darle inducción (3)					
*Existen manuales de procedimientos para el puesto en el que me desempeño (3)					
*Existen condiciones favorables en mi organización para generar conocimiento (4)					
*Existen condiciones favorables en mi organización para transferir conocimiento (4)					
*Sé que entre más experiencia tenga en mi área de trabajo será más valorado por mi organización (4)					
*Existen canales formales en mi organización para que yo comparta mis conocimientos y tenga acceso al conocimiento de otras personas dentro o fuera de ella (4)					

*Mi organización es conocida por el valor de sus activos intangibles (4)					
*Mi organización considera de gran valor la protección de la propiedad intelectual que se genera en ella (4)					
*Tengo fácil acceso a información sobre patentes, modelos de utilidad, diseños industriales o cualquier tipo de protección a la Propiedad Intelectual que mi organización genera (4)					
*En mi organización existen estímulos atractivos que incentiven la creación de mejoras o propiedad intelectual (4)					
*Recibo reconocimiento público por mi contribución a la competitividad de mi organización a través de generación de propiedad intelectual (4)					
*Cuento con todo el equipo de trabajo necesario para crear y/o transferir conocimiento (4)					
*Mi relación laboral con mis compañeros ha obstaculizado ser más eficiente en cuanto a la generación y/o transferencia de conocimiento (4)					
*El tiempo establecido es un limitante para generar conocimiento nuevo (4)					
*Tengo las competencias necesarias para generar conocimiento nuevo (4)					
*Mi organización se preocupa por darme capacitación constante o apoyarme a recibir cursos de actualización en mi área (4)					
*Ante un nuevo sistema de aprendizaje prefiero utilizar las prácticas que me retan en lugar de las más conocidas por mí (2)					
*Me siento seguro y con autoridad por el conocimiento que poseo para realizar mi trabajo (4)					
*El conocimiento que poseo lo adquirí por la interacción en un equipo de trabajo (4)					
*Recorro a personas dentro y fuera mi organización cuando no poseo determinado conocimiento necesario para realizar mi trabajo (4)					
*He tenido la experiencia de adquirir determinado conocimiento para cumplir las metas de mi organización y permanecer en mi puesto (4)					
*He visualizado oportunidades para mi propio crecimiento profesional en mi organización ante determinado conocimiento que adquiera (4)					
Reconocimiento al trabajo hecho efectivamente					
*Mi trabajo hecho efectivamente es reconocido y yo soy felicitado públicamente (2)					
*Los logros obtenidos en etapas de un proyecto son celebrados por mi equipo de trabajo (2)					
*Mi organización premia con algún incentivo, estímulo, compensación o reconocimiento atractivo a las personas que contribuyen al éxito de los proyectos (2)					
*Considero que al no ser reconocido mi esfuerzo en mi trabajo de alguna manera mi productividad se ve mermada (2)					
*El reconocimiento a mi trabajo y persona me provoca ser más creativo e innovador (2)					
*Todos los colaboradores de la organización saben quienes son los colaboradores estrella dentro de ella (2)					
*Me siento valioso, respetado y aceptado como un elemento importante para la organización (2)					
Equipos de trabajo					
*Me siento confiado en que cada persona hará lo que le corresponde cuando trabajamos en equipo (3)					
*Mi organización tiene como cultura que los integrantes de los equipos de trabajo se involucran en la determinación de objetivos, resolución de problemas y propuestas para generar mayor competitividad (4)					
*He recibido reconocimiento en mi organización como un creador de espíritu de equipo, colaborando y animando a otros a trabajar, además de apoyarles en las actividades encomendadas (4)					
*Mantengo relaciones de confianza con los integrantes de mi equipo (3)					
*Los conflictos en el trabajo se conocen, encaran y resuelven de manera rápida (2)					

Liderazgo				
*En mi organización, es claramente percibido el grado de organización de mi departamento (3)				
*Mi departamento pone énfasis en las normas de actuación (2)				
*Mi organización promueve el espíritu de equipo para trabajar en proyectos que generen conocimiento (4)				
*Mi jefe tiene como prioridad animar y apoyar a la gente a realizar sus actividades (3)				
*Mi jefe tiene notables habilidades para fomentar que cada uno de sus colaboradores se sienta fuerte, confiado y orgulloso de pertenecer a su equipo de trabajo (3)				
*Mi jefe permanece con el equipo hasta que se tengan resultados favorables ante una determinada situación (4)				
*Mi jefe es muy puntual en la observación de la normatividad (3)				
*El nivel de responsabilidades que se me ha asignado es adecuado para mi puesto (2)				
*Siento que mi superior me permite tener responsabilidades que promoverán mi propia superación profesional e intelectual (4)				

Clima y Cultura laboral				
*Pertenezco a una organización en las que mis compañeros tienen una actitud de servicio y cooperación (4)				
*En mi trabajo son importantes y se practican los valores de la libertad, justicia y transparencia (4)				
*Conocer a mis compañeros de trabajo por su nombre y lo que a ellos más les interesa, me ha permitido acceder más fácilmente a conocimiento que ayuda a mejorar mis actividades (4)				
*Tengo confianza de expresar libremente malestar en mi trabajo ante situaciones que me afectan en el mismo (2)				
*Considero muy importante que mi trabajo sea evaluado constantemente para mantener los estándares del sistema de calidad establecidos (2)				

Evaluación de Desempeño y Retroalimentación de resultados				
*Considero la evaluación del desempeño como una herramienta de comunicación dentro de la organización (2)				
*Me entero de los resultados obtenidos en evaluaciones hechas a mi puesto y persona prontamente (2)				
*Se con claridad cuales son mis áreas de oportunidad para mejorarlas (2)				
*En la retroalimentación de evaluación de desempeño, he sido reconocido y apoyado para hacer más sólidas mis fortalezas (3)				
*Yo puedo evaluar a mis compañeros de trabajo, en forma vertical y horizontal para darles retroalimentación objetiva (2)				
*Los resultados obtenidos de la retroalimentación de la evaluación del personal me han ayudado a alinear mis intereses personales a los intereses de la organización (3)				

SEGUNDA PARTE

INSTRUCCIONES: Marque, clasifique y conteste los siguiente reactivos, en caso de necesitar más espacio para su respuesta ocupe la parte de comentarios extra y la parte reversa de la hoja

1. Marque la opción más adecuada (Es posible más de una respuesta).
- I. Identifico que mi organización es:
- a) Creadora de conocimiento
 - b) Creadora de tecnologías
 - c) Transmisora y receptora de conocimiento
- | |
|--|
| |
| |
| |

Conteste según su experiencia

II. Si identifico creación de conocimiento en su organización (inciso a, pregunta I) ¿Cuál o cuáles son algunas de las motivaciones para llevar a cabo gestión del conocimiento en su área u organización?

III. Si identifico transmisión de conocimiento en su organización (inciso c, pregunta I) ¿Qué tipo de motivación para transferir conocimiento tácito o explícito existe en su área u organización?

IV. ¿Cuál es la forma de transferencia del conocimiento generado en su área u organización?

V. ¿Qué impacto tiene lo anterior en la realización de actividades y el desempeño en su trabajo, traducido en eficacia (logro de resultados) y efectividad (logro de resultados más impacto en la organización en cuestión)?

VI. ¿Considera que la gestión de conocimiento, la gestión de tecnología y sus respectivas transferencias impactan en la satisfacción laboral? ¿De qué forma se refleja el impacto?

2 Clasifique del 1 al 5 los siguiente datos donde 1 será el más importante y 5 el menos importante

Para mi organización, representada en los líderes lo más importante de mí es mí:

Experiencia	<input type="text"/>
Conocimiento	<input type="text"/>
Valores	<input type="text"/>
Actitud proactiva	<input type="text"/>
Capacidad de aprender	<input type="text"/>

3 Clasifique del 1 al 5 los siguiente datos donde 1 será el más importante y 5 el menos importante

Mi organización tiene en mucha valía:

*El capital humano: La gente y su capacidad de sentirse parte de la organización, su conocimiento, experiencia, valores e información	<input type="text"/>
*El capital organizacional: Los sistemas, equipo y herramientas, además de la filosofía operativa	<input type="text"/>
*El capital innovación: Derechos comerciales, propiedad intelectual	<input type="text"/>
*El capital proceso: Procesos de trabajo, técnicas y programas que mejoren la productividad	<input type="text"/>
*El capital relacional: Capacidad de establecer conexiones de trabajo que beneficiaran a la organización	<input type="text"/>

COMENTARIOS EXTRA	

CLAVE TÉCNICA:

Muchas gracias por su valiosa colaboración y el tiempo dedicado a responder las preguntas del instrumento Sus respuestas permitirán obtener resultados inestimables a la presente investigación.
 Los resultados arrojados se le darán a conocer como retroalimentación lo más pronto posible.

APENDICE B

ANÁLISIS FODA
SECCIÓN 1

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
1 Claridad en las metas y actividades a alcanzar	1. Sé de memoria y son claros para mi la misión, visión, objetivos, metas, principios y valores de mi organización	2-10	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 61% que saben de memoria y que les son claros la misión, visión, objetivos, metas, principios y valores de la org	DEBILIDAD
		6-8	46%		
		4-6	31%		
		1-2	8%		
	2. Considero que la comunicación desde los mandos altos hasta los bajos en mi organización puede mejorarse Preg 4 de esta secc preg 3 de secc 1	9-10	69%	Totalm y frecm de ac suman 92% que afirman que la comunicación desde los mandos altos hasta los bajos en la org puede mejorarse NOTA: Pregunta relacionada con preg. 6 secc 3	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		3-8	23%		
		1-4	8%		
	3. Conozco las etapas en que están divididos los proyectos en los que participo	8-7.5	62%	Totalm de ac y frecm de ac suman 100% los encuestados que conocen las etapas en que están divididos los proyectos en los que participan son en general gente comprometida en su trabajo NOTA: Relación con preg 6 de esta secc	FORTALEZA
		5-6	38%		
	4. Tengo confianza de acercarme a expresar preocupaciones y aclarar dudas con mi superior en cualquier momento, especialmente ante planes de cambio	9-7.5	69%	Totalm de ac y frecm de ac suman 84% que aclaran tener confianza de acercarse a expresar preocupaciones y aclarar dudas con su superior en cualquier momento, especialmente ante planes de cambio NOTA: Pregunta relacionada con preg. 2 de esta secc y con preg. 4 secc 7	FORTALEZA
		2-6	15%		
		1-4.5	8%		
		1-1.5	8%		
	5. Conozco los objetivos, las metas y los problemas de mi departamento	1-10	8%	Totalm de ac y frecm de ac suman 77% que conocen los objetivos, metas y problemas de su departamento o área NOTA: Pregunta relacionada con preg. 6 secc 3 y con preg 5 de secc 7	FORTALEZA
		9-8	69%		
		1-6	8%		
		2-4	15%		
	6. Tengo claras las responsabilidades y actividades a realizar en mi puesto, así como su impacto en la organización preg 8 de secc 6	11-10	85%	Totalm de ac y frecm de ac suman 93% que tiene claras sus responsabilidades y actividades a realizar en su puesto, así como su impacto en la org NOTA: Pregunta relacionada con preg. 3 de esta secc	FORTALEZA
		1-8	8%		
		1-6	8%		
7. Cuando se me pide realizar actividades diferentes a mi puesto, me entusiasma el reto a lo desconocido	5-10	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 76% que se entusiasman con el reto a lo desconocido cuando se les pide realizar actividades diferentes a su puesto NOTA: Pregunta relacionada con preg. 9 de secc 2 y con preg. 17 de secc 3	FORTALEZA	
	5-8	38%			
	2-6	15%			
	1-4	8%			

ANÁLISIS FODA SECCIÓN 2

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
2 Participación en la toma de decisiones 	1. Mi trabajo y las decisiones que tome en él realmente son trascendentales para mi organización	1-10	8%	Totalm de ac y frecm de ac suman 31% que consideran que su trabajo y las decisiones que tomen en él realmente son trascendentales para la org <u>NOTA: Pregunta relacionada con preg. 7 de secc 4 y con preg 8 de esta secc</u>	OPORTUNIDAD
		3-8	23%		
		7-6	54%		
		2-4	15%		
	2. Tengo oportunidad de hacer contribuciones que valen la pena en mi trabajo	5-10	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 69% tienen oportunidad de hacer contribuciones valiosas en su trabajo <u>NOTA: Pregunta relacionada con preg. 7 de secc 4 y con preg 8 de esta secc</u>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		4-8	31%		
		3-6	23%		
		1-4	8%		
	3. Tomo decisiones libremente, referentes a mi puesto sintiéndome cómodo	3-10	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 77% que expresan tomar decisiones libremente, referentes a su puesto sintiéndose cómodos <u>NOTA: Pregunta relacionada con preg. 7 de secc 4</u>	FORTALEZA
		7-8	54%		
		3-6	23%		
	4. Afecta a los resultados de mi trabajo que mi superior tome decisiones que involucran mi participación sin consultarme	4-7.5	31%	Totalm de ac y frecm de ac suman 77% a quienes afectan en los resultados de su trabajo que su superior tome decisiones que involucran la participación del encuestado sin consultarle <u>NOTA: Pregunta relacionada con preg. 3 de esta secc</u>	FORTALEZA
6-6		46%			
1-4.5		8%			
2-3		15%			
5. Siempre involucro a otros miembros en mi trabajo para que compartan sus opiniones Preg 3 secc 6	5-10	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 100% expresan que siempre involucran a otros miembros en su trabajo para que compartan sus opiniones <u>NOTA: Pregunta relacionada con secc 5 (eq. de trab)</u>	FORTALEZA	
	8-8	62%			
6. Me gusta más trabajar con otros colaboradores que solo Preg 3 secc 6	5-10	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 61% gustan más trabajar con otros colaboradores que solos <u>NOTA: Pregunta relacionada con preg. 5 de esta secc</u>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	
	3-8	23%			
	5-6	38%			
7. Mi puesto requiere que delegue autoridad	2-5	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 61% que responden que su puesto requiere delegar autoridad <u>NOTA: Pregunta relacionada con preg 5 y 6 de esta secc</u>	FORTALEZA	
	6-4	46%			
	2-3	15%			
	2-2	15%			
	1-1	8%			
8. Se han implementado ideas que he aportado para mejorar la forma en que se realizan las actividades en mi departamento u organización	4-8	31%	31% expresan que frecm de ac se han implementado ideas que han aportado para mejorar la forma en que se realizan las actividades en su departamento u org <u>NOTA: Pregunta relacionada con preg 1 y 2 de esta secc</u>	OPORTUNIDAD	
	6-6	46%			
	2-4	15%			
	1-2	8%			
9. Tengo conocimiento de los cambios que se van a dar en la organización para prepararme a participar en ellos	3-6	23%	23% expresan que frecm de ac tienen conocimiento de los cambios que se van a dar en la organización para prepararse a participar en ellos <u>NOTA: Pregunta relacionada con preg 7 de secc 3</u>	AMENAZA	
	3-4.5	23%			
	4-3	31%			
	3-1.5	23%			

ANÁLISIS FODA SECCIÓN 3

SECCION	PREGUNTA	CAM T DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
3 Generación y Transferencia de Conocimiento	1. Al llegar un nuevo empleado yo colaboro para darle inducción	5-7.5	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 76% que colaboran con dar inducción a nuevos empleados	FORTALEZA
		5-6	38%		
		3-4.5	23%		
	2. Existen manuales de procedimientos para el puesto en el que me desempeño Prog 5 de esta secc	4-7.5	31%	Totalm de ac y frecm de ac suman 77% que saben que existen manuales de procedimientos para su puesto NOTA: Pregunta relacionada con prog 15, 18, 19 y 20 de esta secc	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		6-6	46%		
		3-4.5	23%		
	3. Existen condiciones favorables en mi organización para generar conocimiento	4-10	31%	Totalm de ac y frecm de ac suman 54% que consideran que existen condiciones favorables para generar conocimiento NOTA: Pregunta relacionada con prog 12 de esta secc y prog 3 de secc 6	FORTALEZA
		3-8	23%		
		4-6	31%		
		1-4	8%		
		1-2	8%		
	4. Existen condiciones favorables en mi organización para transferir conocimiento	2-10	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 53% que consideran que existen condiciones favorables para transferir conocimiento NOTA: Pregunta relacionada con prog 3 de esta secc y con prog 12 de esta secc	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		5-8	38%		
		5-6	38%		
		1-4	8%		
	5. Sé que entre más experiencia tengo en mi área de trabajo seré más valorado por mi organización	2-10	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 46% que consideran que entre más experiencia tengan en su área de trabajo serán más valorados por la org	OPORTUNIDAD
		4-8	31%		
		5-6	38%		
		1-4	8%		
		1-2	8%		
	6. Existen canales formales en mi organización para que yo comparta mis conocimientos y tenga acceso al conocimiento de otras personas dentro o fuera de ella Prog 2 secc 1 Prog 5 secc 1 Prog 5 de secc 8	2-10	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 30% que consideran que existen canales formales de comunicación para compartir conocimientos y acceder al de otras personas dentro y fuera de la org NOTA: Pregunta relacionada con prog 2 de esta secc y con prog 1 de secc 8	OPORTUNIDAD
2-8		15%			
5-6		36%			
4-4		31%			
7. Mi organización es conocida por el valor de sus activos intangibles	2-10	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 53% que expresan que la org es conocida por el valor de sus activos intangibles	AMENAZA	
	5-8	38%			
	4-6	31%			
	1-4	8%			
	1-2	8%			

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
3 Generación y Transferencia de Conocimiento	8. Mi organización considera de gran valor la protección de la propiedad intelectual que se genera en ella	6-10	46%	Totalm de ac y frecm de ac suman 53% que expresan que la org considera de gran valor la protección de la propiedad intelectual que se genera en ella NOTA: La protección de PI es diferente a Protección de la confidencialidad inherente al trabajo (en éste último se considera la protección a los secretos industriales y comerciales, además de la protección contra competencia desleal que forma parte de la protección de la PI) NOTA: Pregunta relacionada con preg 9 de esta secc	DEBILIDAD
		5-8	38%		
		1-6	8%		
		1-4	8%		
	9. Tengo fácil acceso a información sobre patentes, modelos de utilidad, diseños industriales o cualquier tipo de protección a la Propiedad Intelectual que mi organización genera	2-10	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 38% que expresan tener fácil acceso a información sobre patentes, modelos de utilidad, etc. que la org genera NOTA: Pregunta relacionada con preg 8 y preg 20 de esta secc	OPORTUNIDAD
		3-8	23%		
		4-6	31%		
		1-4	8%		
		3-2	23%		
	10. En mi organización existen estímulos atractivos que incentiven la creación de mejoras o propiedad intelectual	2-6	15%	15% expresan que a veces de ac existen estímulos atractivos que incentiven la creación de mejoras o PI NOTA: Pregunta relacionada con preg 7 de secc 4 y con preg 3 de secc 4	OPORTUNIDAD
		8-4	62%		
		3-2	23%		
	11. Recibo reconocimiento público por mi contribución a la competitividad de mi organización a través de generación de propiedad intelectual	1-10	8%	Totalm de ac y frecm de ac suman 23% que expresan recibir reconocimiento público por su contribución a la competitividad de la org por generar PI NOTA: Pregunta relacionada con preg 7 de secc 4, preg 1 y 3 de secc 4 y preg 5 y 6 de secc 4	OPORTUNIDAD
		2-8	15%		
		2-6	15%		
		4-4	31%		
		4-2	31%		
	12. Cuento con todo el equipo de trabajo necesario para crear y/o transferir conocimiento	3-10	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 38% que cuentan con todo el equipo de trabajo necesario para crear o transferir conocimiento NOTA: Pregunta relacionada con preg 3 y 4 de esta secc	OPORTUNIDAD
		2-8	15%		
		6-6	46%		
2-4		15%			

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FOD
	13. Mi relación laboral con mis compañeros ha obstaculizado ser más eficiente en cuanto a la generación y/o transferencia de conocimiento Preg 1 y 3 de secc 7	1-8	8%	92% expresan que rara vez de ac o totalm en desac su relación lab con sus compañeros ha obstaculizado ser más eficiente en cuanto a la generación y/o transferencia de conocimiento <i>NOTA: Pregunta relacionada con pregs 4 de secc 5</i>	FORTALEZA
		4-4	31%		
		8-2	62%		
	14. El tiempo establecido es un limitante para generar conocimiento nuevo	3-10	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 38% que expresan que el tiempo establecido es un limitante para generar conocimiento nuevo <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 1 secc 6</i>	FORTALEZA
		2-8	15%		
		4-6	31%		
		2-4	15%		
		2-2	15%		
	15. Tengo las competencias necesarias para generar conocimiento nuevo	2-10	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 61% que tienen las competencias necesarias para generar conocimiento nuevo <i>NOTA: Pregunta relacionada con pregs 2, 16, 18, 20 y 21 de esta secc</i>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		6-8	46%		
		4-6	31%		
		1-4	8%		
	16. Mi organización se preocupa por darme capacitación constante o apoyarme a recibir cursos de actualización en mi área	2-8	15%	15% expresan que frecm de ac la org se preocupa por dar capacitación o apoyar a recibir cursos de actualización en su área <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 15 de esta secc</i>	OPORTUNIDAD
		4-6	31%		
		6-4	46%		
		1-2	8%		
	17. Ante un nuevo sistema de aprendizaje prefiero utilizar las prácticas que me retan en lugar de las más conocidas por mí	9-4	63%	63% expresan que frecm de ac ante un nuevo sistema de aprendizaje prefieren utilizar las prácticas que retan en lugar de las conocidas <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 7 de secc 1</i>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		3-3	23%		
		1-2	8%		
	18. Me siento seguro y con autoridad por el conocimiento que poseo para realizar mi trabajo	5-10	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 32% que expresan sentirse seguros y con autoridad por el conocimiento que poseen para realizar su trabajo <i>NOTA: Pregunta relacionada con pregs 15 y 16 de esta secc</i>	FORTALEZA
		7-8	54%		
		1-6	8%		
	19. El conocimiento que poseo lo adquirí por la interacción en un equipo de trabajo preg 4 de secc 5 preg 3 de secc 6 Preg 3 de secc 7	5-10	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 63% que opinan que el conocimiento que poseen lo adquirieron por la interacción en un equipo de trabajo <i>NOTA: Pregunta relacionada y que explica las pregs 15, 16 y 18 de esta secc</i>	FORTALEZA
		4-8	31%		
		3-6	23%		
		1-0	8%		

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
	20. Recorro a personas dentro y fuera mi organización cuándo no poseo determinado conocimiento necesario para realizar mi trabajo Prog 1 de secc 7	5-10	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 84% que manifiestan que recurren a personas dentro dentro y fuera de la organización cuándo no poseen determinado conocimiento necesario para realizar su trabajo <u>NOTA: Pregunta relacionada con prog 3 y 15 de esta secc.</u>	FORTALEZA
		6-8	46%		
		2-6	15%		
	21. He tenido la experiencia de adquirir determinado conocimiento para cumplir las metas de mi Prog 3 de secc 6	6-10	46%	Totalm de ac y frecm de ac suman 77% que manifiestan haber tenido la experiencia de adquirir determinado conocimiento para cumplir las metas de la org y permanecer en su puesto <u>NOTA: Pregunta relacionada con prog 15 de esta secc.</u>	FORTALEZA
		4-8	31%		
		2-6	15%		
		1-2	8%		
	22. He visualizado oportunidades para mi propio crecimiento profesional en mi organización ante determinado conocimiento que adquiera Prog 3 de secc 6	3-10	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 38% que opinan haber visualizado oportunidades para su propio crecimiento profesional en la org ante determinado conocimiento que adquieran <u>NOTA: Pregunta relacionada con prog 5 de esta secc.</u>	AMENAZA
		2-8	15%		
		6-6	46%		
		2-4	15%		

ANÁLISIS FODA SECCIÓN 4

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
4 Reconocimiento al trabajo hecho efectivamente	1. Mi trabajo hecho efectivamente es reconocido y yo soy felicitado públicamente	3-5	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 46% que expresan que su trabajo hecho efectivamente es reconocido y son felicitados públicamente <i>NOTA: Pregunta relacionada con las preg 11 de secc 3</i>	DEBILIDAD
		3-4	23%		
		3-3	23%		
		3-2	23%		
		1-1	8%		
	2. Los logros obtenidos en etapas de un proyecto son celebrados por mi equipo de trabajo	2-5	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 61% que opinan que los logros obtenidos en etapas de un proyecto son celebrados por su equipo de trabajo <i>NOTA: Pregunta relacionada con secc 5 (eq. de trab)</i>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		6-4	46%		
		4-3	31%		
		1-2	8%		
	3. Mi organización premia con algún incentivo, estímulo, compensación o reconocimiento atractivo a las personas que contribuyen al éxito de los proyectos <i>Relación con preg 5 de esta secc</i>	1-5	8%	Totalm de ac y frecm de ac suman 62% que manifiestan que la org premia con algún incentivo, estímulo, compensación o reconocimiento atractivo a las personas que contribuyen al éxito de los proyectos <i>NOTA: La diferencia entre las preg 10 y 11 secc 3 se refieren a gener y/o transf de conocim vs esta pregunta a proyectos)</i> <i>NOTA: Pregunta relacionada con las preg 10 y 11 de secc 3</i>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		7-4	54%		
		2-3	15%		
		3-2	23%		
	4. Considero que si no ser reconocido mi esfuerzo en mi trabajo de alguna manera mi productividad se ve mermada <i>Relación con preg 5 de esta secc</i>	2-5	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 71% que consideran que si no ser reconocido su esfuerzo en el trabajo de alguna manera su productividad se ve mermada <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 7 de esta secc</i>	OPORTUNIDAD
		6-4	46%		
		3-3	23%		
		2-2	15%		
	5. El reconocimiento a mi trabajo y persona me provoca ser más creativo e innovador	5-5	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 84% que consideran que el reconocimiento al trabajo y persona les provoca ser más creativos e innovadores <i>NOTA: Pregunta relacionada con las preg 3 y 4 de esta secc y preg 11 de secc 3</i>	OPORTUNIDAD
		6-4	46%		
		1-3	8%		
		1-2	8%		
	6. Todos los colaboradores de la organización saben quiénes son los colaboradores estrella dentro de ella	2-5	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 61% que expresan que todos los colaboradores de la organización saben quiénes son los colaboradores estrella dentro de ella <i>NOTA: Pregunta relacionada con las preg 11 de secc 3</i>	DEBILIDAD
		6-4	46%		
		2-3	15%		
		1-2	8%		
		2-1	15%		
	7. Me siento valioso, respetado y aceptado como un elemento importante para la organización <i>Preg 5 secc 3</i> <i>Preg 10 y 11 secc 3</i> <i>Preg 4 de esta secc</i> <i>Preg 2 de secc 1</i>	2-5	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 46% que expresan que se sienten valiosos, respetados y aceptados como un elemento importante para la organización <i>NOTA: Pregunta relacionada con las preg 1 de secc 2 y con preg 2 de secc 2</i> <i>preg 3 de secc 2</i>	OPORTUNIDAD
		4-4	31%		
5-3		38%			
1-2		8%			
1-1		8%			
1-1		8%			

ANÁLISIS FODA SECCIÓN 5

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
5 Equipos de trabajo	1. Me siento confiado en que cada persona hará lo que le corresponde cuando trabajamos en equipo con preg 1 secc 7 Preg 5 de secc 8	3-7.5	23%	Totalm de ac y freem de ac suman 83% que se sienten confiado en que cada persona hará lo que le corresponde cuando trabajan en equipo NOTA: Pregunta relacionada con preg 2 de secc 4 y con preg 5 secc 2	FORTALEZA
		8-6	62%		
		2-4.5	15%		
	2. Mi organización tiene como cultura que los integrantes de los equipos de trabajo se involucren en la determinación de objetivos, resolución de problemas y propuestas para generar mayor competitividad	2-10	15%	Totalm de ac y freem de ac suman 61% que opinan que la org tiene como cultura que los integrantes de los equipos de trabajo se involucren en la determinación de objetivos, resolución de problemas y propuestas para generar mayor competitividad NOTA: Pregunta relacionada con preg 5 secc 2 y con preg 3 secc 6	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		6-8	46%		
		3-6	23%		
		2-4	15%		
		3-6	23%		
	3. He recibido reconocimiento en mi organización como un creador de espíritu de equipo, colaborando y animando a otros a trabajar, además de apoyarlos en las actividades encomendadas	2-10	15%	Totalm de ac y freem de ac suman 38% que opinan que han recibido reconocimiento en la org como un creador de espíritu de equipo, colaborando y animando a otros a trabajar, además de apoyarlos en las actividades encomendadas NOTA: Pregunta relacionada con preg 2 de secc 4 , con preg 5 secc 2 y con preg 3 y 4 secc 6	OPORTUNIDAD
		3-8	23%		
		3-6	23%		
		3-4	23%		
		2-2	15%		
	4. Mantengo relaciones de confianza con los integrantes de mi equipo Preg 5 secc 2 con preg 1 y 3 de secc 7	6-7.5	46%	Totalm de ac y freem de ac suman 100% que manifiestan mantener relaciones de confianza con los integrantes de sui equipo NOTA: Pregunta relacionada con preg 13 y 19 de secc 3	FORTALEZA
		7-6	54%		
5. Los conflictos en el trabajo se conocen, encaran y resuelven de manera rápida	2-5	15%	Totalm de ac y freem de ac suman 61% que opinan que los conflictos en el trabajo se conocen, encaran y resuelven de manera rápida NOTA: Pregunta relacionada con preg 4 de secc 7 y con preg 5 secc 2	DEBILIDAD	
	6-4	46%			
	2-3	15%			
	3-2	23%			

ANÁLISIS FODA SECCIÓN 6

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
6 Liderazgo	1. En mi organización, es claramente percibido el grado de organización de mi departamento	3-7.5	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 63% que opinan que en la org. es claramente percibido el grado de organización de su departamento <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 14 de secc 3 y con preg 5 de secc 1</i>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		6-6	46%		
		3-4.5	23%		
		1-1.5	8%		
	2. Mi departamento pone énfasis en las normas de actuación Preg 7 de esta secc.	1-5	8%	Totalm de ac y frecm de ac suman 54% que opinan que su departamento pone énfasis en las normas de actuación <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 5 de secc 1</i>	DEBILIDAD
		6-4	46%		
		5-3	38%		
		1-1	8%		
	3. Mi organización promueve el espíritu de equipo para trabajar en proyectos que generen conocimiento Relación con pregs 2 y 3 de secc 5	2-10	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 46% que expresan que en la org promueve el espíritu de equipo para trabajar en proyectos que generen conocimiento <i>NOTA: Pregunta relacionada con pregs 5 y 6 de secc 2 pregs 3 y 19 de secc 3</i>	OPORTUNIDAD
		4-8	31%		
		7-6	54%		
	4. Mi jefe tiene como prioridad animar y apoyar a la gente a realizar sus actividades	2-7.5	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 38% que opinan que su jefe tiene como prioridad animar y apoyar a la gente a realizar sus actividades <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 3 de secc 5</i>	OPORTUNIDAD
		3-6	23%		
		4-4.5	31%		
		3-3	23%		
		1-1.5	8%		
	5. Mi jefe tiene notables habilidades para fomentar que cada uno de sus colaboradores se sienta fuerte, confiado y orgulloso de pertenecer a su equipo de trabajo	2-7.5	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 30% que opinan que su jefe tiene notables habilidades para fomentar que cada uno de sus colaboradores se sienta fuerte, confiado y orgulloso de pertenecer a su equipo de trabajo <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 4 de esta secc</i>	OPORTUNIDAD
		2-6	15%		
		6-4.5	46%		
		2-3	15%		
		1-1.5	8%		
	6. Mi jefe permanece con el equipo hasta que se tengan resultados favorables ante una determinada situación	3-10	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 46% que opinan que su jefe permanece con el equipo hasta que se tengan resultados favorables ante una determinada situación <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 5 de esta secc</i>	OPORTUNIDAD
		3-8	23%		
		3-6	23%		
		2-4	15%		
		1-2	8%		
		1-0	8%		
	7. Mi jefe es muy puntual en la observación de la normatividad	3-7.5	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 61% que expresan que su jefe es muy puntual en la observación de la normatividad <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 2 de esta secc</i>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
5-6		38%			
4-4.5		31%			
1-3		8%			
8. El nivel de responsabilidades que se me ha asignado es adecuado para mi puesto	5-5	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 84% que manifiestan que el nivel de responsabilidades asignado es adecuado para su puesto <i>NOTA: Pregunta relacionada con preg 4 de secc 1 y preg 5 de secc 1</i>	FORTALEZA	
	6-4	46%			
	1-3	8%			
	1-1	8%			
9. Siento que mi superior me permite tener responsabilidades que promoverán mi propia superación profesional e intelectual	5-10	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 76% que manifiestan que su superior les permite tener responsabilidades que promoverán su propia superación profesional e intelectual <i>NOTA: Pregunta relacionada con pregs 21 y 22 de secc 3</i>	FORTALEZA	
	5-8	38%			
	2-6	15%			
	1-2	8%			

ANÁLISIS FODA SECCIÓN 7

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RTAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
7 Clima y Cultura laboral	1. Pertenzo a una organización en las que mis compañeros tienen una actitud de servicio y cooperación Prags 1 y 4 de secc 5	4-10	31%	Totalsm de ac y frecm de ac suman 92% que manifiestan pertenecer a una organización en las que sus compañeros tienen una actitud de servicio y cooperación NOTA: Pregunta relacionada con prags 13 y 20 de secc 3	FORTALEZA
		8-8	62%		
		1-6	8%		
	2. En mi trabajo son importantes y se practican los valores de la libertad, justicia y transparencia	3-10	23%	Totalsm de ac y frecm de ac suman 85% opinan que en su trabajo son importantes y se practican los valores de la libertad, justicia y transparencia NOTA: Pregunta relacionada con prag 1 de secc 4	FORTALEZA
		8-8	62%		
		1-4	8%		
		1-2	8%		
	3. Conocer a mis compañeros de trabajo por su nombre y lo que a ellos más les interesa, me ha permitido acceder más fácilmente a conocimiento que ayuda a mejorar mis actividades Prag 4 de secc 5	4-10	31%	Totalsm de ac y frecm de ac suman 85% que manifiestan que conocer a sus compañeros de trabajo por su nombre y lo que a ellos más les interesa, les ha permitido acceder más fácilmente a conocimiento que ayuda a mejorar sus actividades NOTA: Pregunta relacionada con prags 13, 19 y 20 de secc 3	FORTALEZA
		7-8	54%		
		2-6	15%		
	4. Tengo confianza de expresar libremente malestar en mi trabajo ante situaciones que me afectan en el mismo Prag 8 de secc 6	1-5	8%	Totalsm de ac y frecm de ac suman 54% que manifiestan tener confianza de expresar libremente malestar en su trabajo ante situaciones que les afectan en el mismo NOTA: Pregunta relacionada con prag 4 de secc 1 y con prag 5 de secc 5	DEBILIDAD
		6-4	46%		
		4-3	31%		
		1-2	8%		
		1-1	8%		
5. Considero muy importante que mi trabajo sea evaluado constantemente para mantener los estándares del sistema de calidad establecidos	4-5	31%	Totalsm de ac y frecm de ac suman 93% que consideran muy importante que mi trabajo sea evaluado constantemente para mantener los estándares del sistema de calidad establecidos NOTA: Pregunta relacionada con secc 8 prags 5 y 6 de secc 1 y con prag 1 y 2 de secc 6	FORTALEZA	
	8-4	62%			
	1-2	8%			

ANÁLISIS FODA SECCIÓN 8

SECCION	PREGUNTA	CANT DE RITAS	%	COMENTARIOS	CONCLUSION PARA FODA
8 Evaluación de Desempeño y Retroalimentación de resultados	1. Considero la evaluación del desempeño como una herramienta de comunicación dentro de la organización Preg 3, 4 y 5 de esta secc	3-5	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 54% que consideran la evaluación del desempeño como una herramienta de comunicación dentro de la organización NOTA: Pregunta relacionada con preg 6 de secc 3 y con preg 5 de secc 7	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		4-4	31%		
		4-3	31%		
		1-2	8%		
		1-1	8%		
	2. Me entero de los resultados obtenidos en evaluaciones hechas a mi puesto y persona prontamente Preg 3 de esta secc	5-5	38%	Totalm de ac y frecm de ac suman 63% opinan que se enteran de los resultados obtenidos en evaluaciones hechas a su puesto y persona prontamente NOTA: Pregunta relacionada con preg 1 de esta secc y con preg 5 de secc 7	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		4-4	31%		
		3-3	23%		
		1-2	8%		
	3. Sé con claridad cuáles son mis áreas de oportunidad para mejorarlas Preg 5 de secc 7	3-5	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 54% expresan que saben con claridad cuáles son sus áreas de oportunidad para mejorarlas NOTA: Pregunta relacionada con preg 1 y 2 de esta secc y con preg 2 de secc 1	DEBILIDAD
		4-4	31%		
		6-3	46%		
	4. En la retroalimentación de evaluación de desempeño, he sido reconocido y apoyado para hacer más sólidas mis fortalezas	3-7.5	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 61% expresan que en la retroalimentación de evaluación de desempeño, han sido reconocidos y apoyados para hacer más sólidas sus fortalezas NOTA: Pregunta relacionada con preg 1 de esta secc y con preg 5 de secc 7	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		5-6	38%		
		5-4.5	38%		
	5. Yo puedo evaluar a mis compañeros de trabajo, en forma vertical y horizontal para darles retroalimentación objetiva Preg 5 de secc 7	3-5	23%	Totalm de ac y frecm de ac suman 63% opinan que pueden evaluar a sus compañeros de trabajo, en forma vertical y horizontal para darles retroalimentación objetiva NOTA: Pregunta relacionada con preg 1 de esta secc y con pregs 1 y 4 de secc 5	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD
		6-4	46%		
		3-3	23%		
		1-1	8%		
	6. Los resultados obtenidos de la retroalimentación de la evaluación del personal me han ayudado a alinear mis intereses personales a los intereses de la organización	2-7.5	15%	Totalm de ac y frecm de ac suman 46% que consideran que los resultados obtenidos de la retroalimentación de la evaluación del personal les han ayudado a alinear sus intereses personales a los intereses de la organización NOTA: Pregunta relacionada con preg 6 de secc 3 y con preg 5 de secc 7	OPORTUNIDAD
4-6		31%			
4-4.5		31%			
1-3		8%			
2-1.5		15%			

APENDICE C

ANÁLISIS FODA, PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA

SECCIÓN 1

PREGUNTA	CONCLUSION PARA FODA	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
1. Sé de memoria y son claros para mí la misión, visión, objetivos, metas, principios y valores de mi organización	DEBILIDAD	¿Qué falta al 39% de la población que está a veces de ac o totalm en desac para saber de memoria y tener claros la misión, visión, objetivos, metas, principios y valores de la org? ¿Tiene que ver con el interés o la motivación a comprometerse con la org? ¿Están visibles y accesibles la misión, visión, objetivos, etc.?	Interacción creativa: Entrar a sesión en equipo hasta completar las palabras que faltan en la misión, visión, objetivos metas, etc. Anotar las palabras clave y formar la frase completa para entrar a la sesión	4
2. Considero que la comunicación desde los mandos altos hasta los bajos en mi organización puede mejorarse Preg 4 de esta secc preg 3 de secc 1	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿De qué manera se puede mejorar la comunicación ? La comunicación puede ser mala o buena pero en ambos casos se puede mejorar siendo un tema de constante actualización	Curso-talleres de comunicación asertiva	4
3. Conozco las etapas en que están divididos los proyectos en los que participo	FORTALEZA	En general los encuestados son gente comprometida en su trabajo y tienen conocimiento de los avances de los proyectos en los que están involucrados para dar respuestas sobre los mismos	Documentación de conocimiento Sistematización de la comunicación formal del conocimiento	3 (N-TK)
4. Tengo confianza de acercarme a expresar preocupaciones y aclarar dudas con mi superior en cualquier momento, especialmente ante planes de cambio	FORTALEZA	En general los encuestados expresan sus dudas, lo cual impacta en la consecución de resultados efectivos	Curso-talleres de comunicación asertiva	3 (N-TK)
5. Conozco los objetivos, las metas y los problemas de mi departamento	FORTALEZA	¿Por qué el 23% de la población está a veces o rara vez de ac en conocer los objetivos, metas y problemas de su departamento o áreas? ¿Existe falta de interés de los encuestados? ¿No están visibles los objetivos, metas, etc. en el departamento? ¿No se comparten por los superiores? ¿Las reuniones son poco efectivas y no se atienden estos puntos? ¿Son inefectivos los canales de comunicación para transmitirlos? ¿La comunicación tiene limitantes?	Curso-talleres de comunicación asertiva	4
6. Tengo claras las responsabilidades y actividades a realizar en mi puesto, así como su impacto en la organización preg 8 de secc 6	FORTALEZA	En general los encuestados saben cuáles son las responsabilidades y actividades a realizar en su puesto, así como su impacto en la org, son en general gente comprometida en su trabajo lo cual se refleja en la consecución de resultados efectivos		4
7. Cuando se me pide realizar actividades diferentes a mi puesto, me entusiasma el reto a lo desconocido	FORTALEZA	¿Por qué el 23% de la población a veces o rara vez de acuerdo se entusiasma con el reto a lo desconocido cuando se les pide realizar actividades diferentes a su puesto? ¿Se conocen los beneficios de los nuevos sistemas? ¿Se han dado a conocer estos sistemas? ¿Falta capacitación para utilizarlos? ¿Cambian los sistemas constantemente?	Programa de Gestión del Cambio (sensibilización al cambio)	4

ANÁLISIS FODA, PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA SECCIÓN 2

PREGUNTA	CONCLUSION PARA FOD	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
1. Mi trabajo y las decisiones que tome en él realmente son trascendentales para mi organización	OPORTUNIDAD	Aclarar el significado de la palabra "trascendental" ¿Por qué el 69% a veces o rara vez de ac consideran que su trabajo y las decisiones que toman en él realmente son trascendentales para la org? ¿Hay percepción de poco valor al trabajo que hacen? ¿Los encuestados participan de alguna manera en la toma de decisiones?	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	4
2. Tengo oportunidad de hacer contribuciones que valen la pena en mi trabajo	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 31% de los encuestados considera que a veces de ac o rara vez tienen oportunidad de hacer contribuciones? ¿Hay sentimiento de poco valor a las ideas que se aportan? ¿Quiénes están autorizados a hacer contribuciones en la org?	Curso- taller de empowerment	4
3. Tomo decisiones libremente, referentes a mi puesto sintiéndome cómodo	FORTALEZA	¿Por qué el 23% de los encuestados considera que a veces de ac pueden tomar decisiones libremente, referentes a su puesto sintiéndose cómodos? ¿El puesto es subordinado (así quecomente de tal manera que no hay toma de decisiones? ¿Las condiciones de los proyectos o de los contratos no permite desviar la toma de decisiones?	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	4
4. Afecta a los resultados de mi trabajo que mi superior tome decisiones que involucren mi participación sin consultarme	FORTALEZA	Los encuestados son en general gente con <i>alto grado de independencia</i> y celo por su trabajo, probablemente son líderes de área, con conocimiento muy especializado. ¿Por qué el 23% a veces o rara vez de ac opinan que afectan en los resultados de su trabajo que su superior tome decisiones que involucren la participación del encuestado sin consultarlo? ¿Son independientes? ¿Su superior les da libertad y respeta sus decisiones, incluso escupa su opinión antes de tomar cualquier decisión?	Cursos-talleres de comunicación asertiva	3 (N-TK)
5. Siempre involucro a otros miembros en mi trabajo para que compartan sus opiniones Preg 3 secc 6	FORTALEZA	Los encuestados que tienen conocimiento muy especializado y enriquecen su trabajo de generar y transferir conocimiento a través de crear una red de relaciones humanas sólidas		4
6. Me gusta más trabajar con otros colaboradores que solo Preg 3 secc 6	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 33% de los encuestados considera que a veces de ac les gusta más trabajar con otros colaboradores que solos? ¿Su trabajo es tan especializado que nadie más los puede apoyar? ¿Son las relaciones interpersonales el obstáculo?	Curso-taller de relaciones humanas (Equipos de trabajo), inteligencia emocional, desarrollo humano y liderazgo	4
7. Mi puesto requiere que delegue autoridad	FORTALEZA	La mayoría de los encuestados probablemente son líderes de área, con conocimiento muy especializado (Técnicos especializados o gerentes), el 33% restante que contestó a veces o rara vez de ac y totalm de ac probablemente pertenecen a mundos medios u operativos	Curso-taller de relaciones humanas (Equipos de trabajo), inteligencia emocional, desarrollo humano y liderazgo	2 (Ca/D)
8. Se han implementado ideas que he aportado para mejorar la forma en que se realizan las actividades en mi departamento u organización	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 69% de los encuestados considera que a veces de ac o rara vez de ac y totalm en desac se han implementado ideas que han aportado para mejorar la forma en que se realizan las actividades en su departamento u org? ¿Han aportado y no se han implementado sus ideas? ¿Los ha desmotivado dar ideas y que no se apliquen o que se apliquen como ideas de alguien más? ¿Existe la percepción de "No se implementan mis aportaciones, no se toman en cuenta, por lo tanto no vale la pena seguir aportando?"	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	4
9. Tengo conocimiento de los cambios que se van a dar en la organización para prepararme a participar en ellos	AMENAZA	¿Por qué el 14% a veces o rara vez de ac y totalm en desac tienen conocimiento de los cambios que se van a dar en la organización para prepararse a participar en ellos? ¿Genera incertidumbre e impacta en la productividad que se conozcan dichos cambios con anticipación? ¿Qué tipo de cambio son principalmente, planeados o impuestos?	Programa de Gestión del Cambio (sensibilización al cambio)	3 (N-TK)

ANÁLISIS FODA, PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA SECCIÓN 3

PREGUNTA	CONCLUSION PARA FODA	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
1. Al llegar un nuevo empleado yo colaboro para darle inducción	FORTALEZA	¿Por qué el 23% a veces de se colabora con dar inducción a nuevos empleados? ¿Existe una inducción general y una técnica al puesto? ¿Podrían participar los colaboradores cercanos al puesto o sólo una persona designada tanto para lo general como para lo técnico?	Documentación de competencias	3 (N-co)
2. Existen manuales de procedimientos para el puesto en el que me desempeño Preg 6 de esta secc	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 23% a veces de se sabe si existen manuales de procedimientos para su puesto? ¿Existe conocimiento documentado de las actividades de esos puestos? ¿Por qué no se conocen en caso de existir? ¿Son útiles y actuales? ¿Cómo se transfiere el conocimiento cuando alguien sale de la org y deja ese puesto vacante?	Documentación de competencias (Elaboración de manuales de procedimientos para puestos)	3 (N-co)
3. Existen condiciones favorables en mi organización para generar conocimiento	FORTALEZA	Dado que la organización se dedica a la transferencia de conocimiento, este porcentaje es una ventaja, sin embargo ¿Podría implementarse un proceso para la documentación de ideas nuevas ? ¿Existe documentación de las buenas prácticas? ¿Se documentan las lecciones aprendidas o los procesos de búsqueda?	Documentación de procesos de búsqueda, documentación de ideas de innovación o mejora, buenas prácticas y lecciones aprendidas	4
4. Existen condiciones favorables en mi organización para transferir conocimiento	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 47% de los encuestados a veces o rara vez de se piensa que existen condiciones favorables para transferir conocimiento? ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de transferencia del conocimiento? ¿De manera tácita o explícita? ¿Son claros los conceptos de generación y transferencia de conocimiento? ¿Los encuestados pueden dar conferencias o cursos a sus mismos compañeros o en otras organizaciones?	Cursos-talleres de comunicación asertiva Compartir experiencia de lecciones aprendidas en cursos o conferencias	4
5. Sé que entre más experiencia tengo en mi área de trabajo seré más valorado por mi organización	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 54% de los encuestados a veces o rara vez de se y totalm en desapeña que teniendo más experiencia en su área de trabajo serán más valorados por la org? ¿Los ha desmotivado su antigüedad en el puesto/organización por no sentirse valorado? ¿Se tiene la percepción de que entre más antigüedad más vulnerabilidad a pesar de la experiencia? ¿Existe la percepción de "No me valoras, entonces no tengo actitud proactiva para transferir mi conocimiento"? ¿Existe plan de vida y carrera en la org? ¿Existe un plan de fin de la relación laboral y apoyo a los trabajadores eficientes en su recolocación laboral?	Desarrollo de programa: Plan de vida y carrera y plan de recolocación laboral	4
6. Existen canales formales en mi organización para que yo comparta mis conocimientos y tenga acceso al conocimiento de otras personas dentro o fuera de ella Preg 2 secc 1 Preg 5 secc 1 Preg 6 de secc 3	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 70% de los encuestados a veces o rara vez de se piensa que existen canales formales de comunicación para compartir conocimientos y acceder al de otras personas dentro y fuera de la org? ¿Cómo se transfiere el conocimiento? ¿Existen canales formales de comunicación para transferir conocimiento? ¿Cuáles son? ¿Son conocidos o promovidos en la org? ¿Son efectivos? ¿Se sabe cómo utilizarlos para documentar a través de ellos?	Documentación de conocimiento Sistematización de la comunicación formal del conocimiento	4

PREGUNTA	CONCLUSION PARA FOD	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
7. Mi organización es conocida por el valor de sus activos intangibles	AMENAZA	¿Por qué el 47% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac piensa que la organización es conocida por el valor de sus activos intangibles? ¿Se tiene claro el concepto de "activos intangibles"? ¿Se publica en revistas especializadas e indexadas en colaboración con universidades o a través de redes de centros de investigación? ¿Todos los colaboradores dentro de la org tienen información y acceso a estas publicaciones?	Documentación y publicación del conocimiento Sistematización de los canales de comunicación formal del conocimiento (Convenios de colaboración con universidades)	4
8. Mi organización considera de gran valor la protección de la propiedad intelectual que se genera en ella	DEBILIDAD	¿Por qué el 47% de los encuestados a veces o rara vez de ac expresan que la org considera de gran valor la protección de la propiedad intelectual que se genera en ella? ¿Se tiene clara la diferencia entre protección de la PI y la protección de la Confidencialidad? ¿Se conocen cuántas y cuáles son las patentes, modelos de utilidad, marcas, derechos de autor, diseños industriales, propiedad de la org? ¿Cómo se publican para ser conocidas estas figuras jurídicas al interior de la org?	Sistematización de los canales de comunicación formal del conocimiento	4
9. Tengo fácil acceso a información sobre patentes, modelos de utilidad, diseños industriales o cualquier tipo de protección a la Propiedad Intelectual que mi organización genera	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 62% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac expresan tener fácil acceso a inf de PI? ¿Necesitan esta información? ¿Han pedido este tipo de información alguna vez? ¿Sabes dónde, cómo y con quién buscar esta información? ¿La org tiene los medios para buscar esta información? ¿Se conocen estos medios o herramientas de búsqueda? ¿Son accesibles y fácil de usar? ¿Se necesita capacitación para su uso?	Sistematización de los canales de comunicación formal del conocimiento	4
10. En mi organización existen estímulos atractivos que incentiven la creación de mejoras o propiedad intelectual	OPORTUNIDAD	¿Qué tipo de estímulos incentivarían al 85% de los encuestados que expresan rara vez de ac o totalm en desac la existencia de los mismos en la org? ¿Qué beneficios obtienen los creadores de PI en la org? ¿Existe la percepción de no ser valorado por no recibir un estímulo atractivo? ¿Existe la percepción de "No me valoras demostrándome con un incentivo atractivo, entonces no tengo actitud proactiva para crear mejoras o PI"?	Desarrollo de programa: Plan de vida y carrera y plan de recolocación laboral Otros, de acuerdo a las respuestas concernidas entre colaboradores y Consejo de Administración de la org	4
11. Recibo reconocimiento público por mi contribución a la competitividad de mi organización a través de generación de propiedad intelectual	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 77% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac expresan recibir reconocimiento público por contribuir a la generación de la PI en la org? ¿Han generado PIP? ¿Existe la percepción de "No me reconocen mi esfuerzo por crear PI y al final no obtengo ningún beneficio atractivo, entonces no tengo actitud proactiva para crear PI"? ¿Se ha hecho celebración pública cuando se obtiene el derecho de una patente, modelo de utilidad, marca, derecho de autor o diseño industrial, propiedad de la org? ¿Se sabe quiénes fueron los creadores de la PI?	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	4
12. Cuento con todo el equipo de trabajo necesario para crear y/o transferir conocimiento	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 62% de los encuestados a veces o rara vez de ac expresan contar con todo el equipo de trabajo necesario para crear y/o transferir conocimiento? ¿Se requiere equipo muy especializado y costoso para crear y/o transferir conocimiento? ¿Es muy caro y complejo renovar constantemente ese equipo, por lo que hay aprovecharlo al máximo? ¿Se tiene la capacidad de establecer convenios con otras instituciones para aprovechar el equipo necesario?	Convenios de colaboración con universidades o centros de investigación	4
13. Mi relación laboral con mis compañeros ha obstaculizado ser más eficiente en cuanto a la generación y/o transferencia de conocimiento Preg 1 y 3 de secc 7	FORTALEZA	Sólo el 8% de los encuestados expresan que frecm de ac su relación laboral con sus compañeros ha obstaculizado ser más eficiente en cuanto a la generación y/o transferencia de conocimiento NOTA: Entre menor sea el puntaje a esta pregunta, mejor es la calificación		4
14. El tiempo establecido es un limitante para generar conocimiento nuevo	FORTALEZA	El 62% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac expresan que el tiempo establecido es un limitante para generar conocimiento nuevo ¿Se podría utilizar tiempo establecido en los proyectos para generar conocimiento nuevo como know-how, manuales que documenten el conocimiento, software o dispositivos que faciliten las actividades realizadas en la	Documentación de conocimiento Sistematización de la comunicación formal del conocimiento Administración del tiempo	4
15. Tengo las competencias necesarias para generar conocimiento nuevo	FORTALEZA, QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	El 39% de los encuestados expresan que a veces o rara vez de ac tienen las competencias necesarias para generar conocimiento a pesar de ser una org dedicada a la transf de conocim, por lo que, ¿quién tiene las competencias ¿Las ha adquirido por prueba-error, en acción o por capacitación? ¿Se ha documentado todo este conocimiento y las competencias requeridas para que otros adquieran competencias que permitan generar conocimiento nuevo?	Documentación de competencias (Elaboración de manuales de procedimientos para puestos)	4

PREGUNTA	CONCLUSION PARA FOD	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
16. Mi organización se preocupa por darme capacitación constante o apoyarme a recibir cursos de actualización en mi área	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 85% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac expresan que la org se preocupa por dar capacitación o apoyar a recibir cursos de actualización en su área? ¿Existe la percepción de "No estoy capacitado, entonces no transfiero el conocimiento que poseo" o "Estoy capacitado por mis propios recursos y tengo las competencias pero por haberme costado a mi no transfiero"? ¿Por qué no se da el apoyo? ¿Es muy costosa la capacitación?	Convenios de colaboración con universidades o centros de investigación	4
17. Ante un nuevo sistema de aprendizaje prefiero utilizar las prácticas que me retan en lugar de las más conocidas por mí	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 31% de los encuestados a veces o rara vez de ac expresan que ante un nuevo sistema de aprendizaje prefieren utilizar las prácticas que retan en lugar de las conocidas? ¿Se ha recibido la adecuada capacitación para utilizar estos sistemas? ¿Se ha dedicado tiempo a aprender a usarlos? ¿Se tiene la percepción de que no sirven al 100% para las actividades que requieren resultados contra tiempo a diferencia de lo ya conocido?	Programa de Gestión del Cambio (sensibilización al cambio) y Convenios de colaboración con universidades o centros de investigación	2 (Ca/D)
18. Me siento seguro y con autoridad por el conocimiento que poseo para realizar mi trabajo	FORTALEZA	Los encuestados en general saben que tienen el conocimiento y las competencias que les hace líderes de su área	Documentación de competencias Desarrollo de programa: Plan de vida y carrera y plan de recolocación laboral para no dejar ir a esas personas con conocimiento tan especializado	4
19. El conocimiento que poseo lo adquirí por la interacción en un equipo de trabajo preg 4 de secc 5 preg 3 de secc 6 Preg 3 de secc 7	FORTALEZA	En general los equipos de trabajo son una fuente de transferencia de conocimiento para la org	Documentación de conocimiento Sistematización de la comunicación formal del conocimiento	4
20. Recorro a personas dentro y fuera mi organización cuándo no poseo determinado conocimiento necesario para realizar mi trabajo Preg 1 de secc 7	FORTALEZA	En general los encuestados no se limitan a la carencia de capacitación para dar resultados, buscan las soluciones incluso por ellos mismos con su red de conocidos	Sistematización de los canales de comunicación formal del conocimiento	4
21. He tenido la experiencia de adquirir determinado conocimiento para cumplir las metas de mi Preg 3 de secc 6	FORTALEZA	¿Cómo se ha adquirido este conocimiento? ¿Por capacitación dada por parte de la org? ¿Por capacitación pagada con recursos propios? o ¿Por interacción en un equipo de trabajo? ¿Esta experiencia ha generado sentimientos de satisfacción o de frustración?	Documentación de competencias	4
22. He visualizado oportunidades para mi propio crecimiento profesional en mi organización ante determinado conocimiento que adquirí Preg 3 de secc 6	AMENAZA	¿Por qué el 62% de los encuestados a veces o rara vez de ac expresan haber visualizado oportunidades para su propio crecimiento profesional en la org ante determinado conocimiento que adquirieron? ¿Las expectativas de crecimiento están limitadas? ¿Puede haber posibilidad de tener un plan de vida y carrera en la org?	Desarrollo de programa: Plan de vida y carrera y plan de recolocación laboral	4

ANÁLISIS FODA, PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA SECCIÓN 4

PREGUNTA	CONCLUSION PARA FODA	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
1. Mi trabajo hecho efectivamente es reconocido y yo soy felicitado públicamente	DEBILIDAD	¿Por qué el 54% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac expresan que su trabajo hecho efectivamente es reconocido y son felicitados públicamente? ¿Existe la percepción de "No me reconocen mi esfuerzo por mi trabajo efectivamente, entonces no hago más de lo que me corresponde"? ¿El reconocimiento hará que yo haga más efectivamente y aumente mi productividad en lo que me toca hacer?	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	2 (Ca/D)
2. Los logros obtenidos en etapas de un proyecto son celebrados por mi equipo de trabajo	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 39% de los encuestados a veces o rara vez de ac opinan que los logros obtenidos en etapas de un proyecto son celebrados por su equipo de trabajo? ¿Se tiene la percepción que la org considera que es el deber del colaborador alcanzar las etapas de los distintos proyectos, por lo que no se tiene que reconocer algo que se tiene la obligación de hacer bien? ¿Se han generado sentimientos de frustración si no se celebran los logros?	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	2 (Ca/D)
3. Mi organización premia con algún incentivo, estímulo, compensación o reconocimiento atractivo a las personas que contribuyen al éxito de los proyectos Relación sin prog 5 de esta secc	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 30% de los encuestados a veces o rara vez de ac manifiestan que la org premia con algún incentivo, estímulo, compensación o reconocimiento atractivo a las personas que contribuyen al éxito de los proyectos? ¿Se han generado sentimientos de frustración por no recibir una compensación extra o reconocimiento público por alcanzar con éxito los proyectos estipulados por la org?	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	2 (Ca/D)
4. Considero que si no ser reconocido mi esfuerzo en mi trabajo de alguna manera mi productividad se ve mermada Relación sin prog 5 de esta secc	OPORTUNIDAD	El 39% de los encuestados expresan que a veces o rara vez de ac el no ser reconocido su esfuerzo en el trabajo de alguna manera su productividad se ve mermada. ¿El trabajo y los resultados entregados son el principal motivante? ¿Qué sentimiento se genera si no ser reconocido para que la productividad no decaiga? ¿Se tiene suficiente confianza en que los buenos resultados permita la permanencia del colaborador en la org a futuro?	Desarrollo de programas: Plan de vida y carrera y plan de recolocación laboral	2 (Ca/D)
5. El reconocimiento a mi trabajo y persona me provoca ser más creativo e innovador	OPORTUNIDAD	Para los encuestados es sumamente importante el reconocimiento, a pesar de haber sido contratados para desarrollar determinadas funciones que son su responsabilidad realizar efectivamente	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	2 (Ca/D)
6. Todos los colaboradores de la organización saben quiénes son los colaboradores estrella dentro de ella	DEBILIDAD	¿Por qué el 39% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac expresan que todos los colaboradores de la organización saben quiénes son los colaboradores estrella dentro de ella? ¿A través de que medio se sabe quién es un colaborador estrella? ¿Existen indicadores para establecer quién es un colaborador estrella? ¿Cualquier colaborador puede llegar a ser un colaborador estrella?	Cursos-talleres de comunicación asertivo	2 (Ca/D)
7. Me siento valioso, respetado y aceptado como un elemento importante para la organización Prog 5 secc 3 Prog 10 y 11 secc 3 Prog 4 de esta secc Prog 2 de secc 7	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 54% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac expresan que intent valiosos, respetados y aceptados como un elemento importante para la org? ¿Existe equidad de género? ¿Existe algún tipo de discriminación? ¿Hay falta de oportunidades de crecimiento profesional? ¿El reconocimiento es poco o nulo? ¿Los incentivos son lo menos atractivo y lo que más interesa? ¿Se conoce lo que es más importante para el trabajador (personal y profesionalmente) y se respeta, en cuanto no afecte la productividad de la org y sea lícito?	Curso-taller de relaciones humanas, inteligencia emocional, desarrollo humano y liderazgo	2 (Ca/D)

ANÁLISIS FODA, PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA SECCIÓN 5

PREGUNTA	CONCLUSION PARA FODA	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
<p>1. Me siento confiado en que cada persona hará lo que le corresponde cuando trabajamos en equipo</p> <p>v.con preg.1.secc.7</p> <p>Preg.5.de.secc.8</p>	FORTALEZA	En general los colaboradores tienen claras sus funciones al trabajar en equipo y generan resultados		3 (N-TK)
<p>2. Mi organización tiene como cultura que los integrantes de los equipos de trabajo se involucren en la determinación de objetivos, resolución de problemas y propuestas para generar mayor competitividad</p>	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 39% de los encuestados a veces o rara vez de se opinan que la org tiene como cultura que los integrantes de los equipos de trabajo se involucren en la determinación de objetivos, resolución de problemas y propuestas para generar mayor competitividad? ¿Si puesto no les permite o no requiere involucrarse? ¿Existe la percepción de "No me involucro más porque no estoy siendo valorado o tomado en cuenta"? o ¿Involucrarse más sólo genera dar más tiempo que no se verá recompensado de ninguna manera y esto genera inconformidad?	Curso- taller de empowerment Curso coaching empresarial (externo)	4
<p>3. He recibido reconocimiento en mi organización como un creador de espíritu de equipo, colaborando y animando a otros a trabajar, además de apoyarlos en las actividades encomendadas</p>	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 62% de los encuestados a veces o rara vez de se y totalm en desac opinan que han recibido reconocimiento en la org como un creador de espíritu de equipo, colaborando y animando a otros a trabajar, además de apoyarlos en las actividades encomendadas? ¿Han sido creadores de espíritu de equipo y apoyado a otros en la consecución del resultado exitoso de sus actividades? ¿No se han atendido a estos detalles por parte de la org? ¿Se tiene la percepción de "No doy más, ni animo a los demás, porque yo mismo no he recibido apoyo"? ¿Se cuál el tipo de liderazgo que particularmente ejerzo con mis subordinados? ¿Mis colaboradores están satisfechos de trabajar bajo mi dirección o conmigo de igual a igual?	Curso-taller de relaciones humanas (Equipos de trabajo), inteligencia emocional, desarrollo humano y liderazgo Curso coaching empresarial (externo)	4
<p>4. Mantengo relaciones de confianza con los integrantes de mi equipo</p> <p>Preg.5.secc.9</p> <p>v.con preg.1 y 3.de.secc.7</p>	FORTALEZA	Las relaciones interpersonales en la organización son una de sus mayores fortalezas		3 (N-co)
<p>5. Los conflictos en el trabajo se conocen, encaran y resuelven de manera rápida</p>	DEBILIDAD	¿Por qué el 39% de los encuestados a veces o rara vez de se opinan que los conflictos en el trabajo se conocen, encaran y resuelven de manera rápida? ¿Se sabe cómo expresar disgusto o desagrado sin fracturar una relación personal, es decir de manera asertiva? ¿Se prefiere evitar el conflicto en lugar de hablar a alguien? ¿Se dejan acumular los sentimientos de malestar por pensar que se va a resolver la situación en el futuro y se da más de una oportunidad sin hablar al respecto? ¿Cuál es la emoción y reacción al expresar malestar, disgusto ante un conflicto? ¿Se tiene la percepción de "Demasiada sensibilidad para poder recibir una llamada de atención o demasiada dureza para manifestar el conflicto"?	Curso-taller de relaciones humanas (Equipos de trabajo), inteligencia emocional, desarrollo humano y liderazgo	2 (Ca/D)

ANÁLISIS FODA, PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA SECCIÓN 6

PREGUNTA	CONCLUSIÓN PARA FOD	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
1. En mi organización, es claramente percibido el grado de organización de mi departamento	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 31% de los encuestados a veces de ac o totalm en desac opinan que en la org. es claramente percibido el grado de organización de su departamento? ¿Los resultados de su área o departamento no se entregan a tiempo? ¿Se promete lo que no se cumple? ¿Cualquier persona del área puede dar información del avance de los proyectos a cargo? ¿No se respetan los presupuestos asignados?	Curso-taller de organización empresarial y Administración del tiempo y los recursos	3 (N-TK)
2. Mi departamento pone énfasis en las normas de actuación Preg 1 de esta secc.	DEBILIDAD	¿Por qué el 46% de los encuestados a veces de ac o totalm en desac opinan que su departamento pone énfasis en las normas de actuación? ¿Existe la percepción de falta de ética profesional para alcanzar los resultados o incongruencia entre los valores de la org y la actuación real de los integrantes de la misma?	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	2 (Ca/D)
3. Mi organización promueve el espíritu de equipo para trabajar en proyectos que generen conocimiento Relación con preg 2 y 3 de secc 5	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 54% de los encuestados a veces de ac expresan que en la org promueve el espíritu de equipo para trabajar en proyectos que generen conocimiento? ¿Por ser una org que se dedica a transferir conocimiento, no se pueden desarrollar mejoras a los procesos conocidos para ser patentados o desarrollar nuevo software que agilice los procesos actuales y reduzca tiempos?	Curso-taller de empowerment Curso coaching empresarial (externo)	4
4. Mi jefe tiene como prioridad animar y apoyar a la gente a realizar sus actividades	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 62% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac opinan que su jefe tiene como prioridad animar y apoyar a la gente a realizar sus actividades? ¿El liderazgo de mi superior es dado por sus conocimientos, o por su experiencia o por entregar resultados? ¿Tiene potencial para ser un coach?	Curso-taller de empowerment Curso coaching empresarial (externo)	3 (N-TK)
5. Mi jefe tiene notables habilidades para fomentar que cada uno de sus colaboradores se sienta fuerte, confiado y orgulloso de pertenecer a su equipo de trabajo	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 70% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac opinan que su jefe tiene notables habilidades para fomentar que cada uno de sus colaboradores se sienta fuerte, confiado y orgulloso de pertenecer a su equipo de trabajo? Preguntas similares a pregunta anterior	Curso-taller de empowerment Curso coaching empresarial (externo)	3 (N-TK)
6. Mi jefe permanece con el equipo hasta que se tengan resultados favorables ante una determinada situación	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 54% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac opinan que su jefe permanece con el equipo hasta que se tengan resultados favorables ante una determinada situación? ¿Existe la percepción de que el equipo de trabajo se queda solo para solucionar problemas y obtener resultados efectivos pero el reconocimiento es para el jefe del área?	Curso-taller de empowerment Curso coaching empresarial (externo)	4
7. Mi jefe es muy puntual en la observación de la normalidad	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 39% de los encuestados a veces o rara vez de ac expresan que su jefe es muy puntual en la observación de la normalidad? ¿Se tiene la percepción de que hay incongruencia entre los valores y la práctica de los mismos por parte del superior? o ¿Existen situaciones en las cuales la normalidad no aplica y el superior tiene que ser flexible?	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial) Curso coaching empresarial (externo)	3 (N-TK)
8. El nivel de responsabilidades que se me ha asignado es adecuado para mi puesto	FORTALEZA	La mayoría de los encuestados piensa que su trabajo y las responsabilidades inherentes al mismo son adecuadas, no así el 16% que manifiesta estar a veces de ac o totalm en desac ¿Existe la percepción de que hay preferencias laborales con algunos de los colaboradores? ¿Hay necesidad de reconsiderar el perfil de puestos y asignar a alguien más algunas de las responsabilidades del puesto? ¿Hace falta delegar responsabilidades a subordinados dentro del área?	Curso-taller de organización empresarial y Administración del tiempo y los recursos	2 (Ca/D)
9. Siento que mi superior me permite tener responsabilidades que promoverán mi propia superación profesional e intelectual	FORTALEZA	¿Por qué el 24% de los encuestados a veces de ac y totalm en desac manifiestan que su superior les permite tener responsabilidades que promoverán su propia superación profesional e intelectual? ¿Las responsabilidades asignadas no tienen que ver con la adquisición de experiencias sólidas en el puesto desempeñado? o ¿Son incongruentes con el perfil del puesto?	Documentación de competencias Desarrollo de programas: Plan de vida y carrera y plan de recolocación laboral para no dejar ir a esas personas con conocimiento tan especializado	4

ANÁLISIS FODA, PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA SECCIÓN 7

PREGUNTA	CONCLUSIÓN PARA FODA	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
<p>1. Perteneces a una organización en las que mis compañeros tienen una actitud de servicio y cooperación</p> <p>Preg 1 y 4 de secc 5</p>	FORTALEZA	El capital humano en la organización es una de las mayores y más importantes fortalezas de la org		4
<p>2. En mi trabajo son importantes y se practican los valores de la libertad, justicia y transparencia</p>	FORTALEZA	¿Por qué el 15% de los encuestados rara vez de ac y totalm en desac opinan que en su trabajo son importantes y se practican los valores de la libertad, justicia y transparencia? ¿Existe la percepción de discriminación o favoritismos? ¿Existen las mismas oportunidad en igualdad de condiciones para crecer en la org? (Se contrapone a preg 7 secc 4)	Curso de liderazgo y valores empresariales (Gestión de la ética empresarial)	4
<p>3. Conocer a mis compañeros de trabajo por su nombre y lo que a ellos más les interesa, me ha permitido acceder más fácilmente a conocimiento que ayuda a mejorar mis actividades</p> <p>Preg 4 de secc 5</p>	FORTALEZA	¿Por qué el 15% de los encuestados a veces de ac manifiestan que conocer a sus compañeros de trabajo por su nombre y lo que a ellos más les interesa, les ha permitido acceder más fácilmente a conocimiento que ayuda a mejorar sus actividades? ¿Qué otros factores han influido para acceder a conocimiento más fácilmente? ¿Se tiene acceso a canales de comunicación formal?	Cursos-talleres de comunicación asertiva	4
<p>4. Tengo confianza de expresar libremente malestar en mi trabajo ante situaciones que me afectan en el mismo</p> <p>Preg 8 de secc 6</p>	DEBILIDAD	¿Por qué el 46% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac manifiestan tener confianza de expresar libremente malestar en su trabajo ante situaciones que les afectan en el mismo? ¿Se sabe cómo expresar disgusto o desagrado de manera asertiva? ¿Se prefiere evitar el conflicto en lugar de hacer sentir mal a alguien? ¿Se dejan acumular los sentimientos de frustración y desacuerdo esperando resolver la situación en el futuro dando muchas oportunidades antes de hablar al respecto? ¿Cuál es la emoción y reacción al expresar malestar, disgusto ante un conflicto? ¿Se tiene la percepción de que los compañeros tienen "Demasiada sensibilidad para poder recibir una llamada de atención o yo tener demasiada dureza al manifestar el malestar"?	Curso-taller de relaciones humanas (Equipos de trabajo), inteligencia emocional, desarrollo humano y liderazgo	2 (Co/D)
<p>5. Considero muy importante que mi trabajo sea evaluado constantemente para mantener los estándares del sistema de calidad establecidos</p>	FORTALEZA	Los encuestados reconocen el valor de evaluaciones constantes para comparar el rendimiento real con los estándares establecidos	Documentación de la evaluación del desempeño y las competencias técnicas	2 (Co/D)

ANÁLISIS FODA, PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO Y PROPUESTA DE MEJORA SECCIÓN 8

PREGUNTA	CONCLUSION PARA FOD	PREGUNTAS PARA SEGUIMIENTO	PROPUESTA PARA MEJORAR EL PORCENTAJE OBTENIDO	CRITERIO DE VALOR DE PREG
1. Considero la evaluación del desempeño como una herramienta de comunicación dentro de la organización Prog 3, 4 y 5 de esta secc	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 46% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac consideran la evaluación del desempeño como una herramienta de comunicación dentro de la organización? ¿Se han entregado por escrito los resultados de la misma? ¿Los evaluados han recibido y dado retroalimentación y ésta ha quedado documentada?	Documentación de la evaluación del desempeño y las competencias técnicas Sistematización de la comunicación formal del conocimiento	2 (Co+D)
2. Me entero de los resultados obtenidos en evaluaciones hechas a mi puesto y persona prontamente Prog 3 de esta secc	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 31% de los encuestados a veces o rara vez de ac opinan que se enteran de los resultados obtenidos en evaluaciones hechas a su puesto y persona prontamente? ¿Existen una planeación documentada para la evaluación de desempeño y entrega de retroalimentación? ¿Los tiempo de entrega de los resultados se cumplen? ¿Cuáles son los canales de comunicación para recibir retroalimentación? ¿Existen canales de comunicación formales para realizar la evaluación del desempeño y recibir retroalimentación?	Documentación de la evaluación del desempeño y las competencias técnicas Sistematización de la comunicación formal del conocimiento	2 (Co+D)
3. Sé con claridad cuáles son mis áreas de oportunidad para mejorarlas Prog 5 de secc 7	DEBILIDAD	¿Por qué el 46% de los encuestados a veces de ac expresan que saben con claridad cuáles son sus áreas de oportunidad para mejorarlas? ¿La transmisión y recepción de los resultados es asertiva? ¿Los evaluados saben que esperar en una retroalimentación de resultados, es decir, la retroalimentación se basará en presentar tanto fortalezas como áreas de oportunidad sobre el desempeño? ¿Es difícil este proceso tanto para quien tiene que dar los resultados, como para quien los recibe?	Documentación de la evaluación del desempeño y las competencias técnicas Sistematización de la comunicación formal del conocimiento Cursos-talleres de comunicación asertiva	2 (Co+D)
4. En la retroalimentación de evaluación de desempeño, he sido reconocido y apoyado para hacer más sólidas mis fortalezas	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 39% de los encuestados a veces de ac expresan que en la retroalimentación de evaluación de desempeño, han sido reconocidos y apoyados para hacer más sólidas sus fortalezas? ¿La retroalimentación no se maneja en esa forma sino más bien se tiene la percepción de que hay que poner más atención a los puntajes bajos o negativos para la organización y minimizar la potencialidad de las fortalezas que el individuo tiene? ¿La retroalimentación de resultados se percibe más como crítica personal? ¿No se tiene la preparación para recibir una retroalimentación de resultados de la eval del desemp?	Documentación de la evaluación del desempeño y las competencias técnicas Sistematización de la comunicación formal del conocimiento Cursos-talleres de comunicación asertiva	3 (N-TK)
5. Yo puedo evaluar a mis compañeros de trabajo, en forma vertical y horizontal para darles retroalimentación objetiva Prog 5 de secc 7	FORTALEZA QUE PUEDE LLEGAR A SER DEBILIDAD	¿Por qué el 31% de los encuestados a veces de ac y totalm en desac opinan que pueden evaluar a sus compañeros de trabajo, en forma vertical y horizontal para darles retroalimentación objetiva? ¿Existe algún instrumento formal de evaluación del desempeño que permita evaluar el desempeño del superior y de los compañeros de área o departamento? ¿Cómo se comunican los resultados a los evaluados? ¿Se sabe cómo dar esta retroalimentación de forma objetiva sin formar parte del área de RH?	Documentación de la evaluación del desempeño y las competencias técnicas Sistematización de la comunicación formal del conocimiento Cursos-talleres de comunicación asertiva	2 (Co+D)
6. Los resultados obtenidos de la retroalimentación de la evaluación del personal me han ayudado a alinear mis intereses personales a los intereses de la organización	OPORTUNIDAD	¿Por qué el 54% de los encuestados a veces o rara vez de ac y totalm en desac consideran que los resultados obtenidos de la retroalimentación de la evaluación del personal les han ayudado a alinear sus intereses personales a los intereses de la organización? ¿Se percibe que los intereses del evaluado no son prioritarios a diferencia de los organizacionales? ¿Lo importante para la org es mejorar el rendimiento derivado en la productividad? ¿Lo importante para el trabajador como trabajo, familia, salud, preparación personal y profesional debe postergarse para poder cumplir los intereses de la org? ¿Cómo están estos ámbitos de los trabajadores evaluados desde excelente hasta precario? ¿Cuál es la jerarquía que estos intereses del trabajador tienen para la org?	Documentación de la evaluación del desempeño y las competencias técnicas Sistematización de la comunicación formal del conocimiento Cursos-talleres de comunicación asertiva, empowerment y Desarrollo humano	3 (N-TK)