

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO

UNIDAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

TEMA: Análisis de la socialización como proceso de gestión del conocimiento en las áreas administrativas y docentes con cargo de autoridades superiores de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT), durante el segundo semestre del año académico 2016.

Autora:

Lic. Meyling Regina Moraga Mendieta

Tutor:

M.Sc. Harold Gutiérrez Marcenaro

Jinotepe, Carazo Nicaragua

Julio, 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE CARAZO

UNIDAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL

TEMA: Análisis de la socialización como proceso de gestión del conocimiento en las áreas administrativas y docentes con cargo de autoridades superiores de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT), durante el segundo semestre del año académico 2016.

Autora:

Lic. Meyling Regina Moraga Mendieta

Tutor:

M.Sc. Harold Gutiérrez Marcenaro

Jinotepe, Carazo Nicaragua

Julio, 2017

Contenido

DEDICATORIAS.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
TEMA.....	I
RESUMEN EJECUTIVO.....	II
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
ANTECEDENTES.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS:.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
PREGUNTAS DIRECTRICES.....	15
CAPÍTULO I: MARCO DE REFERENCIA.....	16
1. MARCO TEÓRICO.....	16
1.1. Organizaciones.....	16
1.2. Cultura organizacional.....	16
1.3. Administración de Recursos Humanos.....	20
1.4. Conocimiento.....	21
1.5. Gestión del conocimiento.....	24
1.6. Transformaciones o conversiones de conocimiento.....	25
1.7. Mímesis o mimética.....	29
1.8. Aprendizaje.....	32
2. MARCO CONTEXTUAL.....	37
CAPÍTULO II: TRABAJO DE CAMPO.....	41
I. METODOLOGÍA.....	41
I. Tipología del Estudio.....	41
II. Universo, Población y Muestra.....	41
III. Métodos y Técnicas de Recolección de datos.....	43
IV. Materiales.....	44
V. Aspectos de Validación.....	44
VI. Procedimiento.....	45
VII. Sistema Categorical.....	46
II. ANÁLISIS Y COMPRENSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	48
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	77
CAPÍTULO III: LA PROPUESTA.....	78

PLAN DE ACCIÓN	79
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	100

Dedicatorias

A Dios; Por darme la vida, familia, salud y por permitirme alcanzar tantas metas, que por su infinito amor y su incondicional ayuda nada es imposible.

A mis padres; Marina Mendieta y Sergio Moraga, Por darme educación y haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores y por la motivación constante.

A mi esposo Edwing; por estar a mi lado apoyándome siempre en todo, por la paciencia y por facilitarme las cosas para poder lograr mis metas.

Agradecimientos

A Dios; Creador todo poderoso que todo lo puedo y que con él somos invencibles, por regalarme el ser y permitirme llegar hasta este momento.

A mis padres; Marina Mendieta y Sergio Moraga, Por darme educación, valores integrales, motivación y su apoyo incondicional.

A mi esposo Edwing; por toda la ayuda y apoyo que me ha demostrado y la paciencia de escuchar cada avance del presente trabajo de investigación.

A mi hermano: Sergio por motivarme para que siempre siga estudiando y superándome.

A Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua; en especial a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo por darme oportunidad de cumplir la meta de irme superando día a día e impartir cursos de profesionalización de calidad.

A mi Tutor MSc. Harold Gutiérrez Marcenaro; por instruirme en nuevos temas de innovación útiles y originales, por aportar sus brillantes ideas, asimismo por motivarme a investigar más, por la manera y facilidad en que explica las cosas, hace que me entusiasme a aprender y profundizar más en el tema, por compartir sus conocimientos y ser mi guía en el desarrollo de este trabajo.

A los docentes de la FAREM CARAZO; por estar siempre dispuestos a retroalimentarme con sus conocimientos y por brindarme su tiempo para atender mis dudas.

Tema

Análisis de la socialización como proceso de gestión del conocimiento en las áreas administrativas y docentes con cargo de autoridades superiores de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT), durante el segundo semestre del año académico 2016.

Resumen ejecutivo

Se presenta el informe final de la tesis sobre el análisis de la socialización como proceso de gestión del conocimiento en las áreas administrativas y docentes con cargo de autoridades superiores de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología, durante el segundo semestre del año académico 2016. Estudio desarrollado para obtener el título de Master en Gerencia Empresarial, que ofrece la FAREM-Carazo, UNAN-Managua.

La gestión del conocimiento ha adquirido gran importancia en el mundo actual, siendo el conocimiento el principal recurso de toda organización, incluyendo a las organizaciones educativas, y se enfatiza en el aprendizaje mimético generado dentro del personal administrativo y en los decanos y rectora de la universidad, puesto que es el área que está de planta, ya que los docentes solamente son horarios. La investigación se desarrolló bajo el enfoque mixto de la investigación científica con predominio cualitativo, dada la riqueza del mismo para el estudio de situaciones reales en contextos sociales particulares. Tiene una justificación práctica, puesto que describe la situación de los diferentes aspectos de la gestión del conocimiento en la UNICIT, destacando en la mimesis, dado que es la forma más predominante en la transmisión del conocimiento en dicha alma máter, se genera una propuesta o plan de acción. También existen elementos que justifican el estudio desde el punto de vista teórico, en lo relativo a la comparación de resultados con la teoría seleccionada, y metodológico, en la posibilidad de aplicación de los instrumentos en otros contextos similares.

Se destaca la función tutorial, puesto que el MSc. Harold Gutiérrez lleva más de once años especializándose en el tema y ha participado en conferencias magistrales dentro y fuera del país y con su experiencia me instruyó a analizar la forma en que se ha venido desarrollando la gestión del conocimiento en la institución, identificando para tal fin las prácticas que se han venido realizando al respecto, precisando en los documentos orientadores de la institución aquellos

elementos reguladores relacionados con la gestión del conocimiento, considerando elementos incidentes (favorecedores y obstaculizadores) en este proceso; y conociendo la disposición de los colaboradores con respecto a este; todo esto encaminado a la creación de una propuesta para incidir en la gestión del conocimiento en el área administrativa de UNICIT.

Entre los informantes clave abordados estuvo la Rectora de la universidad, a quien se le aplicó entrevista. También Decanos de las Facultades, asistentes, personal de informática, biblioteca y registro académico, quienes participaron en encuestas. Además se realizó análisis documental sobre reglamentos y normativas de la universidad. Procesando posteriormente los datos recolectados, a través de la metodología que señala el enfoque cualitativo y cuantitativo de investigación.

Se encontró que la práctica de la socialización como proceso de gestión del conocimiento y el aprendizaje mimético es una tarea inherente al que hacer de UNICIT como universidad, de hecho la mímesis es la forma más predominante de transmisión de conocimiento en esta institución, aunque hace falta trabajar en su formalización y sistematización, no obstante también existen elementos obstaculizadores a los que hay que atender para aminorar su efecto.

Como recomendaciones más importantes del estudio se tiene la promoción del trabajo en equipo en todos los niveles, la divulgación de los elementos normativos relacionados con la gestión del conocimiento, documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas, creación de manuales y repositorios, que permitan la facilitación de la gestión del conocimiento, capacitar al personal administrativo en cuanto al aprendizaje en el trabajo. Con base en los resultados del análisis se presenta una propuesta de un plan de acción basado en la capacitación al personal desde el enfoque de la gestión del conocimiento, a través del diseño y desarrollo, organizado y sistemático, de la conformación de un plan de Mentoría.

Introducción

El conocimiento existe actualmente en todas las organizaciones, en sus colaboradores y en sus clientes o usuarios, sin embargo, sólo aquellas compañías que quieran ser competitivas, mantenerse en el tiempo, permanecer o transcurrir, deben generar valor e innovar en sus procesos y servicios, todo esto puede lograrse si se integra capital intelectual, humano y organizacional, de manera tal que la compañía esté comprometida, y todos sus colaboradores aporten su conocimiento y experiencias en pos de contribuir y optimizar los procesos, de modo que éste pueda ser utilizado como un recurso y activo valioso dentro de la organización, y permita su integración y utilización.

El único recurso ilimitado de las organizaciones es el conocimiento y también el único que aumenta con su uso, es por ello que se debe explicitar para poder transformarlo, divulgarlo y publicarlo. Con este trabajo se pretende aportar la creación de un modelo que se aplicará en la Gestión del Conocimiento de las áreas administrativas de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología, para capturar, documentar, gestionar, transferir y transformar el conocimiento y sobre todo para compartir el que aún no ha sido publicado. Antes de conocer el modelo, se aclarará de una forma concreta qué es Gestión del Conocimiento y el porqué de la importancia de su aplicación en una organización, teniendo en cuenta siempre el capital humano, y aspectos como la fuga de conocimiento y gestión de información, todos conceptos muy utilizados en la era del conocimiento.

En el presente trabajo de investigación, se analiza la socialización como proceso de gestión del conocimiento en las áreas administrativas de la UNICIT, se muestra y justifica el proceso para proponer el modelo más adecuado a diseñar en la coordinación administrativa y de recursos humanos, basándonos en las diferentes teorías existentes, y en la descripción y retroalimentación de modelos ya implementados en diferentes organizaciones, de tal manera que se vincule a todos sus colaboradores y tener como objetivo fomentar y registrar las buenas prácticas y experiencias que cada integrante y colaborador ha tenido dentro de los

procesos o actividades que se manejan en el día a día, para así esperar generarle a la organización un cambio que contribuya con su crecimiento y permanencia, y a su vez, innovar y crecer como colaboradores dentro de la misma institución.

Asimismo, se exponen las motivaciones y objetivos de la investigación, adicional a esto la evolución sobre la pertinencia de proponer el diseño de un plan de acción de Gestión del Conocimiento y cómo éste puede llegar a generar valor agregado a la institución, de modo que sus empleados y colaboradores fomenten de manera continua su conocimiento y generen para ésta un capital intelectual medible, codificado, organizado y transformado dando como resultado la creación de “comunidades de práctica” y “comunidades de investigación”, que capaciten, innoven, integren y fomenten el conocimiento, incluyendo como principio las personas y sus iniciativas.

Planteamiento del problema

Es necesario conocer la importancia del conocimiento como principal recurso de las organizaciones sociales, es decir, hoy en día, en un mundo cada vez más interrelacionado, constituido a partir de redes sociales, organizacionales, económicas, e incluso cibernéticas, el arte de la comunicación es esencial para responder a los desafíos que esa interrelación continua presenta.

Las organizaciones no valoran sus propias capacidades y la mayoría no reconoce sus recursos intangibles. Esta es una de las razones por la que resulta tan necesario aprender a manejar este nuevo enfoque de la gestión del conocimiento.

Nonaka sostiene que la fortaleza de las empresas japonesas son las tecnologías basadas en el uso de conocimiento tácito o know-how que sumado a la revolución de las TIC's ha permitido que dicho conocimiento se pueda registrar y compartir con mayor facilidad. Pero ésta no es la única consecuencia, y ni siquiera la más importante, de la revolución digital. Lo más relevante es que, en este nuevo contexto, lo que se necesita aportar como trabajo no son horas de presencia, sino la capacidad de crear conocimiento. En este contexto lo que se precisa, y por tanto aprecia, es: la creatividad, la cooperación y el aprendizaje.

Por ello, una organización necesita administrar su conocimiento y como mínimo reconocer el conocimiento tácito disperso en las personas, sintetizar este conocimiento e incorporarlo en las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación y mejoras. (Jones, 2006).

Actualmente la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología con 21 años de existencia, no cuenta con un modelo de gestión del conocimiento, que permita incrementar el capital intelectual, fomentar la satisfacción del personal y sacar el máximo rendimiento a su conocimiento, que a su vez conllevaría a mejorar la posición competitiva de la institución.

Debido a que se carece de un modelo de gestión del conocimiento, se pierde competitividad y calidad en los procesos, una las características de los

colaboradores es el trabajo individualista, aunque se diga lo contrario, es decir, se pretende trabajar en equipo, pero como islas, se limitan a hacer lo que corresponde a cada área, pero no se da continuidad a los procesos.

Si bien es cierto que existe un reglamento interno y procedimientos establecidos, el proceso de selección, capacitación e inducción en la UNICT, no solamente es función de la coordinación administrativa y RRHH, sino que a causa de la particularidad de que esta alma máter está regida por sus propietarios, ellos mismos son los que controlan cada una de las áreas, así como el proceso de reclutamiento, dependiendo del puesto, en un 90% de la selección del personal es hecha por sus dueños.

El proceso de inducción del personal de nuevo ingreso se da por parte del área al que se le asignó desempeñarse, ya sea por el jefe inmediato, o por la persona que se está yendo del puesto, o simplemente con la mimética, es decir, aprende imitando lo que los otros hacen ya sea consciente o inconscientemente, ésta última es la forma más predominante de transformación del conocimiento en UNICIT.

La junta directiva de UNICIT, siempre está promoviendo la mejora continua en su personal, por lo que gestiona e invierte en cursos de capacitación para sus colaboradores, sin embargo, carece de un sistema de inducción formal para el trabajador de nuevo ingreso, en el que se capacite acerca de las normativas internas de la empresa, políticas y procedimientos internos, en donde se les dé a conocer la misión, visión y valores de la institución, además se observa alta rotación de personal y por ende mucha fuga de conocimiento y talento humano, por lo que se hace necesario un análisis de la socialización como proceso de gestión del conocimiento en las áreas administrativas y de esta manera poder proponer acciones que permitan una adecuada gestión del conocimiento, lo que se reflejará en mejor calidad en el servicio a los clientes (estudiantes), mayor satisfacción para los colaboradores y mayor ventaja competitiva para la universidad.

Como es sabido el recurso más importante de las organizaciones es el capital humano, por ende las organizaciones obtienen ventajas competitivas por el conocimiento que poseen las personas.

Por lo anterior las organizaciones deben administrar el conocimiento, generalmente en tres fases:

1. Identificarlo
2. Aprender a estructurarlo
3. Compartirlo

El capital humano consiste en los integrantes individuales de una organización, cada uno de los cuales tiene destrezas, aptitudes, conocimientos y know-how. Para poder aprovechar estas cualidades, la persona (unidad individual de capital humano) ha de ser ubicada físicamente allí donde se deba usar esa destreza, aptitud o parcela de conocimiento. Dentro de cada persona reside el conocimiento tácito (no codificado) que la organización necesita utilizar. (Jones M. 2006).

Los activos intelectuales se crean siempre que el capital humano consigna por escrito cualquier parcela de conocimiento, know-how o aprendizaje. Una vez escrito, el conocimiento se codifica y define. En este punto, la organización puede trasladar el activo intelectual allí donde se necesite. Entre los posibles ejemplos de activos intelectuales se incluyen los planes, procedimientos, memorandos, esquemas, gráficos, proyectos y programas, modelos informáticos, por nombrar sólo unos pocos. Cualquier elemento de esta lista que tenga protección legal se denomina propiedad intelectual. En la propiedad intelectual se incluyen las patentes, los derechos de autor (copyright), las marcas y los secretos comerciales.

Por todo lo dicho, se hace necesario la creación de un plan de acción que permita estructurar el conocimiento de los colaboradores de Unicit y a su vez aprovechar las ventajas competitivas que éste aportaría.

Antecedentes

En la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología actualmente no existen antecedentes de una investigación o trabajo acerca de la gestión del conocimiento o aprendizaje mimético, sin embargo, existen muchas fuentes de información sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones, muchos estudios realizados, como por ejemplo los libros de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, que delinearon los procesos de creación del conocimiento, tal como lo plasma en su obra "Facilitar la creación del Conocimiento" en 2001, asimismo recientemente se celebró el IV CONGRESO INTERNACIONAL EDO Barcelona 2016, en donde el tema central fue "Aprendizaje situado y aprendizaje conectado: implicaciones para el trabajo", coordinado por Dr. Joaquín Gairín, en la cual participaron ponentes de alto renombre en el tema.

La Gestión del Conocimiento ha comenzado a ser más popular desde la década del 1990, en paralelo con la obra de Peter Senge sobre la organización que aprende (Senge, 1990). En una entrevista con El Diario de Negocios del 11 de mayo 1996, Hubert Saint-Onge, entonces Vicepresidente y jefe del Centro de Liderazgo de CIBC en Montreal, dijo: "Si la era industrial celebra la primacía de los bienes materiales, la época actual se basa en gran medida en el capital intelectual. Y las compañías que le dan poca importancia a esta nueva perspectiva, simplemente están expuestas al síndrome de la muerte súbita".

Un estudio realizado por Charles C. Mann (2005) en 1491: "Nuevas revelaciones de las Américas antes de Colón", ilustra este caso de manera muy brutal: el sistema inmunológico de los habitantes de las Américas en 1491 no estaba preparado para defenderse durante la llegada no programada de los europeos: Sobrevino un desastre. Podríamos añadir que la era industrial nos ha enseñado la manera de aumentar la fuerza muscular. Ahora el reto es aumentar la fuerza de la mente. El aumento y producción de valor se consigue hoy en día, por ejemplo, con la colaboración instantánea en tiempo real de las personas, sin barreras geográficas, el llamado "efecto Wikipedia", según los autores de "Wikinomics : Cómo la Colaboración de Masa lo cambia todo".

En síntesis, el concepto de conocimiento que se está desarrollando en las organizaciones, está en plena evolución. Este desarrollo marca las etapas o generaciones de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Justificación

Esta investigación es importante, ya que entre los principales objetivos de la Maestría en Gerencia Empresarial están el fortalecer la formación especializada, científica y técnica de los maestrandos, a través del desarrollo de las competencias demandadas, para asegurar la calidad de los procesos de gerencia en las organizaciones donde se desempeñen, crear gerentes con suficiente formación académica y las competencias requeridas para liderar y conducir organizaciones públicas o privadas con o sin fines de lucro, así como forjar gerentes con las competencias exigidas para desempeñarse en cualquiera de las áreas funcionales de una empresa: producción, finanzas, mercadeo, **recursos humanos**, informática, entre otros. También en el desarrollo organizacional y la gerencia estratégica. De igual manera impulsarles a ser investigadores con alto nivel de conocimientos, motivaciones y las competencias para producir nuevos conocimientos y tecnologías.

Con referencia a lo anterior, se considera que para “gerenciar”, primero tiene que haber una empresa u organización y para que ésta exista debe haber personas haciéndola funcionar, por lo tanto se conoce que el capital humano es el recurso más valioso de toda organización y es en este aspecto en que se basará la presente tesis.

La relevancia de esta investigación se basa en el término “recursos humanos”, lo cual, se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. La relación entre personas y organizaciones es trascendental, puesto que las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente.

Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, el efecto que tienen sobre la vida y la calidad de vida de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Las organizaciones, cuales quiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las personas, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos (ARH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones).

La prevalencia y relevancia vital y estratégica del recurso humano está sobre el capital y las mercancías, según Peter Drucker con el aval de su experiencia, afirma que los trabajadores deben ser tratados y considerados como recursos, como activos de vital y principal importancia, tanto como las máquinas. No deben ser reducidos a una cifra expresada en un costo.

De igual manera Drucker habla de un nuevo tipo de trabajo, en el que se confíe más en la contribución intelectual, a partir del desarrollo académico del trabajador y se evite menos depender de su capacidad física, basado en estos

conceptos, nos habla del “Trabajador de la era del Conocimiento”, esto significa que el éxito de la economía de una organización proviene de conocer sus puntos fuertes, sus valores y sus formas de rendir mejor.

En consecuencia a lo anterior, la única manera de descubrir nuestros puntos fuertes es a través de la retroalimentación de nuestras propias experiencias.

Peter Drucker afirma que el principal motivador de los trabajadores con conocimiento, son los retos y que la única persona en la que hay que desconfiar es aquella que no comete errores, porque, o, es un falso o se queda en lo seguro, lo probado y lo trivial. Cuanto más competente es una persona más errores comete.

Los valores para Peter Drucker, son esenciales en el automanagement. Una persona debe trabajar en organizaciones cuyos sistemas de valores no sean inaceptables o incompatibles con el suyo, a fin de evitar la frustración y el mal desempeño.

Las organizaciones, al igual que las personas, tienen sus propios sistemas de valores. Para ser eficaces, los valores de las personas deben ser compatibles o suficientemente aproximados con los de la organización en que trabaja.

El trabajador con conocimiento, debe formularse la pregunta:

¿Cuál es mi contribución a la empresa?

La respuesta, basada en mis puntos fuertes, mi forma de desempeñarme y mis valores, se centra en tres alternativas: ¿Qué es lo que la situación requiere? ¿Cómo puedo hacer mi mejor contribución a lo que debe hacerse? ¿Qué resultados deben obtenerse para que surja una diferencia?

Es pertinente conocer que la organización tiene más ventajas competitivas entre más conocimiento tengan las personas, tal y como lo afirman Nonaka y Takeuchi en su publicación “La organización creadora de conocimiento”, (1995).

En muchas organizaciones se interesan de la creación del conocimiento enfatizando en la tecnología de la información o en los instrumentos de medición. En los negocios se habla más de la administración del conocimiento que de la creación de conocimiento, cabe aclarar que el término administración implica control de procesos, lo recomendable es abocarse a la creación de conocimiento y no a su control. Es por ello que luego de haber indagado y sumergido en el tema, se concuerda con Krogh, Ichijo y Nonaka, en su afirmación de que el conocimiento no puede administrarse, sólo propiciarse.

Existen muchos ejemplos en todo el mundo de compañías que han tenido éxito en la creación de organizaciones facilitadoras de conocimiento, lo que nos confirma que puede hacerse y funciona.

En ese sentido, investigadores de administración, consultores y jefes de los medios de comunicación de todo el mundo han exhortado a las compañías a considerar la creación de conocimiento como fuente de ventajas competitivas, dirigir su atención a las necesidades de los trabajadores del conocimiento: cuerpo profesional de ingenieros, científicos, médicos, escritores, diseñadores de software y otros pensadores creativos y generar un ambiente de aprendizaje que satisfaga las demandas de la economía posindustrial de la información. Robert Reich, es sólo uno entre los numerosos comentaristas políticos de Estados Unidos que destacan la importancia del conocimiento y el aprendizaje tanto para los altos ejecutivos como para los trabajadores en lo individual, tal como lo señala en “La compañía del Futuro”.

Las organizaciones de todo el mundo, sea cual sea su mercado, se encuentran en un momento clave donde requieren contar con un modelo de gestión del conocimiento. La sociedad del conocimiento y la información son conceptos que se hacen cada vez más importantes dentro de las compañías y las teorías gerenciales van determinando una tendencia hacia la Gestión del Conocimiento, convirtiéndola en un modelo esencial en la organización, ya que permanentemente, a través del conocimiento, se aumenta su valor económico, educativo, cultural y social; a su vez, el modelo de Gestión del Conocimiento

proporciona calidad, oportunidad, mejoramiento en los procesos y perdurabilidad en el mercado a través del tiempo.

El enfoque sistémico, en la administración de recursos humanos, puede dividirse en tres niveles de análisis a saber:

a) Nivel del comportamiento social (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas. Este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.

b) Nivel del comportamiento organizacional (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente.

c) Nivel del comportamiento individual (el individual como un microsistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

Ya podemos decir, sin necesidad de evidenciarlo, que cada vez más se aprende fuera de los entornos formativos reglados y que la subsistencia de estos queda invalida a su capacidad para construir entornos de promoción y síntesis del conocimiento. Podemos aprender en las instituciones formativas, pero también en el lugar de trabajo, en los espacios de ocio y en distintos contextos en donde nos podamos situar. (Sallán, Joaquín Gairín, 2016).

Con la presente investigación se pretende responder a la problemática de que en UNICIT se carece de un modelo de gestión del conocimiento, los procesos de selección, inducción y capacitación no son los adecuados, falta de motivación, lo que provoca demasiada rotación de personal y por ende fuga del conocimiento y talento humano.

Los aportes obtenidos de la presente investigación beneficiarán directamente a los colaboradores administrativos de UNICIT e indirectamente a los estudiantes y docentes, por la calidad de la educación y servicio, lo que dará mayores ventajas competitivas a dicha alma máter y a su vez más ingresos económicos a la organización.

Como aporte metodológico, esta tesis proporcionará nuevos instrumentos para recopilar información pertinente en el tema de investigación, de igual manera propondrá nuevos procesos para la mejora de la gestión del conocimiento, asimismo se plantearán acciones para un nuevo modelo de la gestión del conocimiento que sea adecuado y responda a la problemática actual de la universidad.

Es el momento para que la UNICIT comience a identificar y documentar el conocimiento de los colaboradores, a preguntarse quién es experto en qué y por qué y a su vez a incluir en sus proyectos el modelo de gestión del conocimiento en el momento que requiera disminuir tiempos de producción, costos, mejoramiento de procesos e incursionar en la innovación.

En efecto, se pretende reconocer lo vital del conocimiento dentro de cualquier organización y en el caso particular de la UNICIT, proponer acciones que ayude al logro de los objetivos de la universidad, en cuanto a conocimiento, mejoramiento e innovación se refiere, una investigación que se espera sirva y contribuya al mejoramiento y crecimiento del recurso humano por medio del modelo de gestión del conocimiento.

Objetivos:

Objetivo general

Analizar los procesos de aprendizaje mimético que se producen entre el recurso humano del área administrativa y docentes con cargo de autoridades superiores de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT), a fin de proponer acciones de mejora relacionadas con la gestión del conocimiento organizacional.

Objetivos específicos

1. Describir los principales rasgos de la cultura organizacional en la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología.
2. Identificar las formas de trabajo establecidas en la UNICIT relativas al quehacer de su personal administrativo y docentes con cargo de autoridades superiores relacionadas con la gestión del conocimiento.
3. Analizar las experiencias de mimesis en el recurso humano de UNICIT que labora en las unidades administrativas.
4. Proponer acciones que contribuyan a la mejora de los procesos de creación y gestión del conocimiento en el área administrativa de la UNICIT.

Preguntas directrices

1. ¿Cuáles son los principales rasgos de la cultura organizacional de UNICIT?
2. ¿Cuáles son las formas de trabajo establecidas en la UNICIT?
3. ¿Qué prácticas de mimesis ha experimentado el recurso humano de UNICIT que labora en las unidades administrativas?
4. ¿Qué acciones proponer que contribuyan a la mejora de los procesos de creación y gestión del conocimiento en el área administrativa de UNICIT?

Capítulo I: Marco de Referencia.

1. Marco teórico

1.1. Organizaciones

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse, que
- Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta
- A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones. (Chiavenato, Administración de R, pág. 24).

1.2. Cultura organizacional

La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse. Representa la parte no escrita de los sentimientos

de la organización. Todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida. Los gerentes se enfrentan cara a cara al poder de la cultura sólo cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas y los valores culturales básicos. (Daft, Teoría y diseño organizacional, 2011, pág. 374).

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios. Cuando esas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder. (Daft, Teoría y diseño organizacional, 2011, pág. 376).

Para Ouchi (1982) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este autor concluye también que “las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no sólo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados, los cuales expresan un mayor bienestar emocional y también se sienten menos enajenados” (1982, p. 215).

Por su parte, Smircich (1983) planteó la importancia de los sistemas de significados compartidos, al argumentar que “el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social” (p. 160).

Para Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Para este autor la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como la acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y, en general, por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes; y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa.

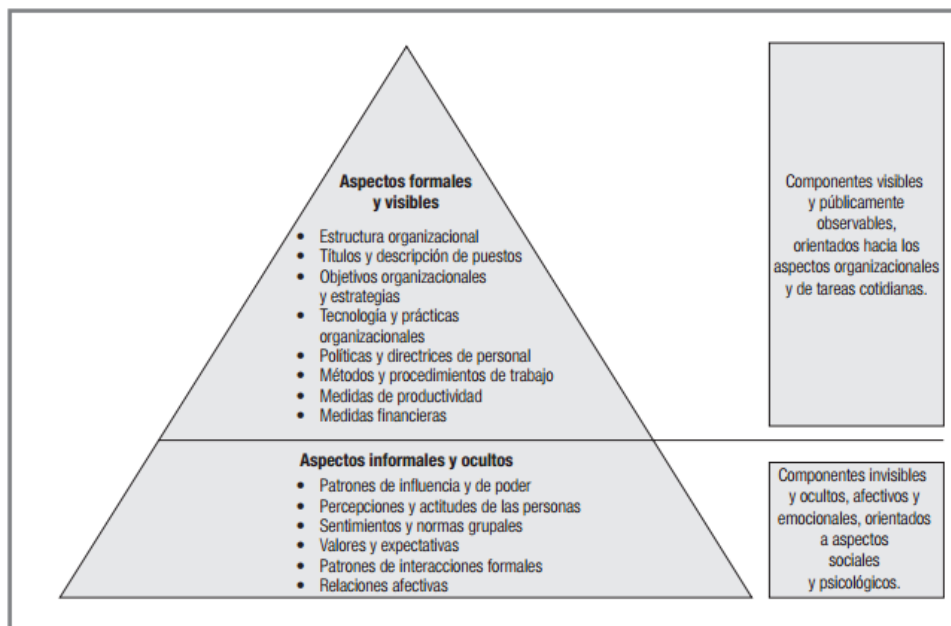
La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.

Para Schein es una estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien como para ser considerada válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos.

En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

La comparación con un iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos esos niveles. La figura proporciona una explicación clara de los diversos estratos de la cultura organizacional. El primer estrato es el más fácil de cambiar pues está constituido por aspectos físicos y concretos: por instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor problema. A medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar se hace cada vez mayor. En el estrato más profundo (el de las presuposiciones básicas) el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, págs. 101,102,103).



El iceberg de la cultura organizacional

Figura 1

1.3. Administración de Recursos Humanos

Los recursos administrativos están constituidos por todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

Los cinco grupos de recursos se pueden esquematizar de la manera siguiente:

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Conceptualización estadounidense
Materiales o físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Edificios y terrenos • Máquinas • Equipamientos • Instalaciones • Materias primas • Materiales • Tecnología de producción 	Naturaleza	<i>Materials and machinery</i>
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Flujo de dinero • Crédito • Préstamos • Financiamientos • Inversiones 	Capital	<i>Money</i>
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Jefes • Supervisores • Empleados • Obreros • Técnicos 	Trabajo	<i>Man</i>
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de clientes, consumidores o usuarios 	No tiene equivalente	<i>Marketing</i>
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	Empresa	<i>Management</i>

Clasificación de los recursos organizacionales

Figura 2

1.3.1. Recursos Humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones, pág. 112).

1.4. Conocimiento

El conocimiento es uno de esos conceptos tan significativos, positivos y promisorios que resultan difíciles de precisar. Si se preguntara a un grupo de científicos del conocimiento qué es éste, probablemente coincidirían en que el conocimiento supone estructuras cognoscitivas que representan una realidad dada. Pero si uno de estos científicos aborda el tema del conocimiento en una conversación de sobremesa con un administrador interesado en el asunto, quizá muy pronto se daría cuenta de que ninguna definición de este término comprende la totalidad de las disciplinas, niveles profesionales y organizaciones. Es muy probable que el administrador asociara el conocimiento con situaciones y nociones prácticas específicas. Por ejemplo, un ingeniero programa sus actividades de mantenimiento escuchando atentamente el sonido de un motor y estimando en consecuencia el periodo aproximado hasta la aparición de una falla en éste. Tanto el científico como el administrador tienen razón, desde luego. El conocimiento está a menudo en el ojo del observador, y se da significado al concepto según se le use (Wittegenstein, 1958).

El conocimiento es una certeza justificada. Un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo; estas observaciones dependen a su vez de un punto de vista, sensibilidad personal y experiencia

individual peculiares. En consecuencia, cuando alguien crea conocimiento da sentido a una nueva situación con las certezas justificadas que ha adoptado firmemente. De acuerdo con esta definición, el conocimiento es una construcción de la realidad más que algo cierto en sentido abstracto o universal. La creación de conocimiento no es simplemente una compilación de datos, sino un proceso propiamente humano que no puede menospreciarse ni reproducirse con facilidad. (Georg Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, 2001, págs. 6,7).

1.4.1. Espiral del conocimiento: el conocimiento nuevo empieza siempre con la persona. Un brillante investigador tiene una idea que resulta en una nueva patente. La percepción intuitiva de un ejecutivo de nivel medio respecto a las tendencias de mercado se convierte en el catalizador de un importante concepto para un nuevo producto. Un trabajador de una fábrica se basa en años de experiencia para generar una nueva innovación de proceso. En cada caso el conocimiento personal de un individuo se transforma en conocimiento organizacional valioso para la empresa en general.

Poner el conocimiento personal a disposición de otros es la actividad principal de la empresa creadora de conocimiento. Ocurre continuamente en todos los niveles de la organización.

El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).

“Así, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual que se mueve hacia delante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, que cruza los límites o fronteras de las

secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización”. Nonaka y Takeuchi (1995, p. 82).

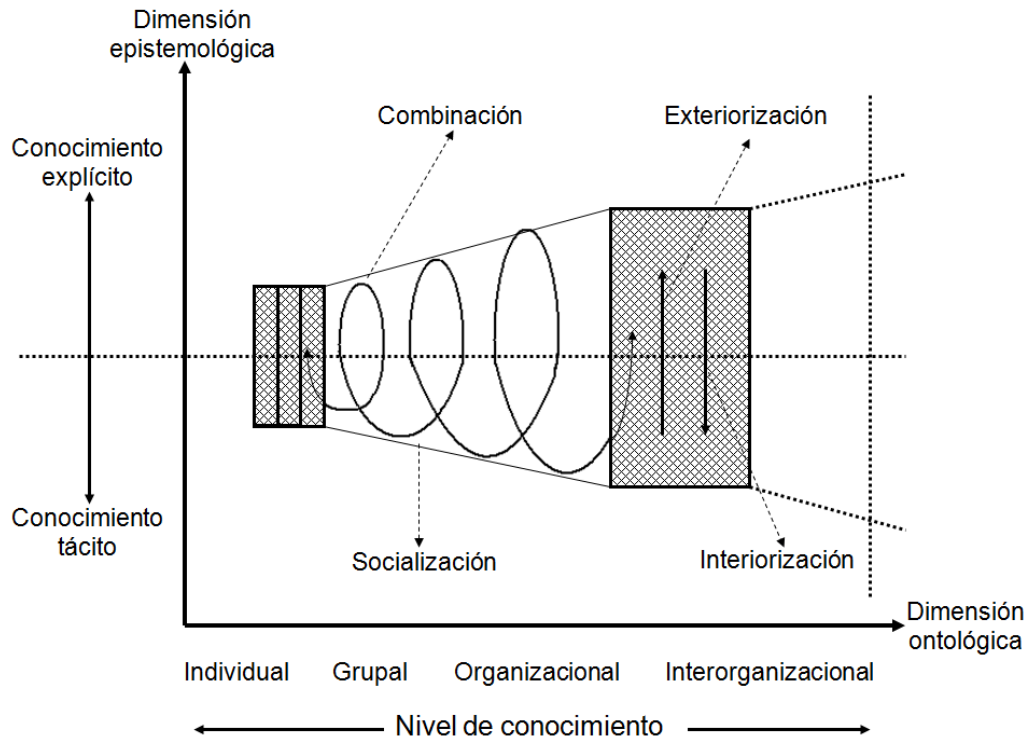


Figura 3

1.4.2. Tipos de Conocimiento

✓ **Conocimiento Generativo, productivo y representativo:** el conocimiento generativo es el resultado de la creación del nuevo conocimiento. El conocimiento productivo es el resultado de la aplicación del conocimiento generativo en los procesos. El conocimiento representativo es el proceso de transferir conocimiento explícito a los interlocutores de la organización.

✓ **Conocimiento Organizacional:** se representa en las ideas generales e importantes de la organización, como la misión, visión, objetivos, políticas, etc. Y son el resultado de los procesos de transformación entre los diferentes tipos de conocimiento. También se considera conocimiento explícito.

Existen sin número de aspectos que tratar para definir el conocimiento, sin embargo para esta investigación se tomará como definición la establecida por Davenport y Prusak, (1998) quienes definen el conocimiento como: una mezcla de

experiencias, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

1.5. Gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento debe entenderse como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” Nonaka, (1995).

En primer lugar, el término “gestión” se define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004, p. 91). Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento debe cumplir con este concepto, entendiendo como “recursos” al conocimiento. Debido a lo novedoso del término “gestión del conocimiento”, existen un sinnúmero de definiciones, por lo que es necesario tener presentes algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:

- “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés” (Lavenport, Klah, 1998, pág. 195).
- “Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual” (Saint-Ouge, 1996, pág. 95).
- “Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización” (Sarvary, 1999, pág. 107).
- “Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” (Harvard Business Review, 2007, pág. 7). Dentro del objeto de estudio de la

gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercado, clientes, empleados, proveedores y su entorno; y los directivos y gerentes previsores actuarán de manera pertinente para combinar estos elementos con el fin de hacer a una empresa competitiva.

1.6. Transformaciones o conversiones de conocimiento

Según el modelo de Nonaka y Takeuchi existen dos tipos de conocimientos:

El conocimiento explícito El conocimiento explícito es formal y sistemático. Por esta razón, se puede compartir y comunicar fácilmente, en especificaciones de producto o en una fórmula científica o en un programa computacional. (Harvard Business Review, 2007).

Es aquel que se puede expresar a través del lenguaje formal: expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, etc. Dicho conocimiento puede ser transmitido fácilmente de una persona a otra, por ejemplo en forma de documento electrónico y procesado por un ordenador o guardado en base de datos. (Rosalba Casas, Jorge Dettmer, 2008).

Se localiza en un plano consciente, es el conocimiento documentado, es el que puede representarse mediante un código, ya sea un mapa conceptual, algoritmo, dibujo, etc.

Existe otro tipo de conocimiento que no se puede expresar tan fácilmente:

El conocimiento tácito o implícito, es muy personal. Es difícil de formalizar y, por lo mismo, de comunicar a otros. O en palabras del filósofo Michael Polanyi: "Podemos saber más de lo que podemos decir".

El conocimiento tácito está también profundamente arraigado en la acción y el compromiso de una persona con un contexto específico: un oficio o profesión, una tecnología o mercado particular de producto o las actividades de un grupo de trabajo o equipo.

El conocimiento tácito consiste particularmente en destrezas técnicas: el tipo de destrezas informales y difíciles de definir captadas en el término "Know-

How” (saber cómo hacer algo). Tras años de experiencia, un artesano experto desarrolla una abundante experticia “en la yema de sus dedos”. Sin embargo, a menudo no puede expresar los principios científicos o técnicos que respaldan lo que sabe.

Es el que existe en la mente de las personas, generalmente se encuentra en un plano inconsciente y se pone de manifiesto en interacciones, acciones y conversaciones. Es por esto que su captura es un proceso que tiene que ser planificado ya que la mayoría de las veces los poseedores no tienen conciencia de ser portadores de conocimientos tácitos. Este tipo de conocimiento es el más difícil de compartirse o transferirse, por ejemplo cuando un profesor tiene dominio de grupo y quiere enseñarle a otro profesor cómo lo consigue, es difícil crear un manual paso a paso de cómo comportarse para lograr el dominio de grupo en el aula de clases, por lo que se logra mediante la observación, imitación y la práctica.

El conocimiento tácito se comparte a través de la observación, la imitación y la práctica.

El conocimiento tácito se refiere a lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores. Las ideas personales, la intuición y las corazonadas, todos ellos elementos subjetivos, son parte integral de este conocimiento.

Se pueden considerar cuatro formas de conversión de conocimiento:

1.6.1. Socialización

De tácito a tácito, que está relacionada con la teoría de procesos grupales y la cultura organizacional y es un proceso que consiste en compartir experiencias. Se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción. Este campo permite que los miembros del equipo compartan sus experiencias y modelos mentales.

A veces, una persona comparte conocimiento tácito directamente con otra. Por ejemplo, cuando alguien se convierte en aprendiz del jefe de panaderos,

asimila las destrezas tácticas de éste, mediante la observación, la imitación y la práctica. Estas destrezas se vuelven parte de su base de conocimiento tácito. Dicho de otro modo, se le “socializa” en el oficio.

Pero por sí sola, la socialización es una forma bastante limitada de creación de conocimiento. Es cierto que el principiante aprende las destrezas del experto. Pero ni el principiante ni el experto obtienen una perspectiva sistemática del conocimiento de su oficio. Debido a que su conocimiento nunca se vuelve explícito, la organización en general no puede aprovecharlo fácilmente.

1.6.2. Combinación

De explícito a explícito, tiene que ver con el intercambio de información entre las personas por diferentes medios: distribución del conocimiento recién creado y el conocimiento ya existente en la organización a través de redes por ejemplo, convirtiéndose así en un nuevo conocimiento.

Una persona también puede combinar partes discretas de conocimiento explícito en uno completamente nuevo. Por ejemplo, cuando el contralor de una empresa reúne información de toda la organización y la compila en un reporte financiero, ese reporte es nuevo conocimiento en el sentido de que sintetiza la información de muchas fuentes distintas. Pero esta combinación en realidad no amplía la base existente de conocimiento de la empresa.

Pero cuando los conocimientos tácito y explícito interactúan, ocurre algo importante. Las empresas japonesas son especialmente exitosas precisamente en desarrollar este intercambio entre conocimiento tácito y explícito. (Harvard Business Review, 2007).

1.6.3. Exteriorización

De tácito a explícito, es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La exteriorización es generada por el diálogo y la reflexión colectiva significativa que ayuda a los

miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar.

Cuando el aprendiz de panadero logra expresar los fundamentos de su conocimiento tácito de la elaboración del pan, lo convierte en conocimiento explícito, permitiendo así que se comparta con su equipo de desarrollo de proyecto. Otro ejemplo podría ser el contralor que, en vez de simplemente compilar un plan financiero convencional para su empresa, desarrolla un nuevo enfoque innovador del control presupuestario basado en su propio conocimiento tácito desarrollado a lo largo de años en el puesto. (Harvard Business Review, 2007).

1.6.4. Interiorización

De explícito a tácito, que se materializa directamente en el aprendizaje organizacional; es decir, en el aprender haciendo de las personas en el trabajo. (NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H., 2005).

Al compartirse el nuevo conocimiento en toda a organización, otros empleados empiezan a asimilarlo, es decir, a usarlo para ampliar, extender y reformular su propio conocimiento tácito. La propuesta del contralor causa una modificación del sistema de control financiero de la empresa. Otros empleados usan la innovación y finalmente llegan a darla por sentada como parte del conjunto de herramientas y recursos necesarios para hacer su trabajo.

La articulación (convertir conocimiento tácito en explícito) y la internalización (utilizar ese conocimiento explícito) son los pasos críticos de esta espiral de conocimiento. La razón es que ambas requieren la participación activa del individuo, es decir, compromiso personal.

De hecho, debido a que el conocimiento tácito incluye modelos mentales y creencias además el Know-How, pasar de lo tácito a lo explícito es realmente un proceso de articular la visión que uno tiene del mundo, lo que es y lo que debe ser.

Cuando los empleados inventan nuevo conocimiento, también se están reinventando a sí mismos, reinventando a la empresa, e incluso al mundo.

Cuando los ejecutivos comprenden esto, entienden que las herramientas apropiadas para gestionar la empresa creadora de conocimiento son muy diferentes a las que se hallan en la mayoría de las empresas occidentales.

1.7. Mímesis o mimética

La primera definición de mimética en el diccionario de la real academia de la lengua española es que imita por mimetismo. Otro significado de mimética en el diccionario es que imita por mímesis. Mimética es también perteneciente o relativo a la mímesis.

Según Aristóteles para el hombre la imitación es connatural; es decir, desde que nace tiende a imitar y establece la imitación como parte de su aprendizaje. Por ejemplo, cuando aprende a hablar, lo hace indudablemente imitando. Por eso y dentro del concepto de Aristóteles, la imitación puede ser vista como una vía para el conocimiento. (Castro).

Un proceso fundamental y clave en el que se basa el aprendizaje continuo es la mímesis (es decir, las imitaciones de la naturaleza o de comportamientos humanos) (Jordan, 2011; Marchand, 2008; Reber, 1989) que surgen mediante la observación, la imitación y los ensayos. La mímesis no solo la realizan continuamente los humanos en su mayor parte, sino que también es la forma más común y duradera que tienen otras especies de desarrollarse en el entorno y de responder a él (Byrne, 2003). Citado por (Stephen Billett, 2015).

La mímesis requiere habilidades para entender el contexto para la acción, y que los individuos se pongan en el lugar de los actores observados para generar y producir esos comportamientos, acciones y prácticas con sus propios cuerpos (Reber, 1992). Por ello la mímesis no solo requiere, sino que promueve capacidades de orden superior (Jordan, 1989).

Para comprender cómo de difundido e importante es este modo de adquisición de destrezas y conocimiento en los humanos actualmente, solo necesitamos considerar que toda la socialización en la infancia, incluida la adquisición del idioma y de las habilidades de la vida diaria, depende de la capacidad de imitar y la motivación para hacerlo. Esto se pone de manifiesto especialmente en los juegos en la infancia [16]. También en una edad más tardía, la mayoría de las secuencias de acciones aprendidas depende de una adecuación del comportamiento: cómo conducir un coche, cómo dar un discurso, cómo comportarse en una fiesta... En todas estas actividades el conocimiento que se necesita para llevarlas a cabo sin problemas se elabora a través de la imitación corporal. (Jordan 1989: 931).

1.7.1. Mimética en el trabajo.

Siempre estamos haciendo uso del aprendizaje mimético, ya sea consciente o inconscientemente, aplicándolo a las organizaciones, se dice que la carrera nos prepara en lo teórico y el desarrollo de habilidades metacognitivas, pero aprendemos lo esencial en el lugar de trabajo, adoptando comportamientos propios de la organización, adaptándonos a la cultura organizacional.

En el trabajo se utiliza la socialización, es decir, aprendemos haciendo lo que hacen los demás en una organización.

Siguiendo lo anterior, el “efecto demostración” o “imitación” se encuentra presente en parte de nuestra vida social. ¿A quiénes imitamos y por qué lo hacemos? ¿Por qué imitamos a nuestros superiores en el trabajo? ¿Se trata de admiración u oportunismo? Se imita por seguridad o por interés personal, pues según la teoría de Salomon Asch y Noele Neumann (1992) tendemos a imitar en momentos de incertidumbre la conducta de los que nos rodean.

Entendemos la acción de imitar tal actuar, comportarse o hacer algo a semejanza de otra persona o animal.

El sociólogo y psicólogo social francés Gabriel Tarde, fue uno de los pioneros que incursionó en el estudio de la imitación, influenciado por Gustave Le Bon, el cual sostenía que en el desarrollo social existían tres etapas: repetición, observada en los niños, la oposición, frecuente en los adolescentes y la adaptación, etapa final que caracteriza a los adultos. De igual manera la imitación puede ser lógica cuando imitamos sabiendo que recibiremos un aliciente a cambio o ilógica en el caso en que no se espera ningún beneficio.

Los científicos sociales no han podido establecer una causa unívoca de la imitación, sin lugar a dudas, sería hasta pretencioso hacerlo, las relaciones humanas son tan complejas como las razones que llevan a un individuo a imitar a otro, parecen inexorablemente ambiguas.

Tras un análisis de la literatura histórica, antropológica y evolutiva, se han identificado tres elementos generales del aprendizaje fuera de las prácticas escolares y las instituciones: currículo de la práctica, pedagogías prácticas y epistemologías personales de los aprendices.

Referente al currículo de la práctica se puede decir, que probablemente el medio más antiguo y común de aprender una profesión es la inmersión en la experiencia vivida de las comunidades de trabajo. Esta inmersión es compatible a menudo con el significado original de la palabra currículo: la secuencia de experiencias a través de las que hay que avanzar (Marsh, 2004).

En cuanto a las pedagogías prácticas, son las que surgen de las actividades y relaciones profesionales diarias y que se aplican en ellas. Como estrategias de aprendizaje, algunas se asocian con lo que los trabajadores con más experiencia pueden hacer para ayudar al aprendizaje de los aprendices. Por ejemplo, la narración (Jordan, 1989) y la verbalización (Gowlland, 2012), el uso de la heurística y mnemotécnica (Sinclair, 1997) son medios mediante los cuales los trabajadores más experimentados pueden proporcionar una orientación mientras llevan a cabo sus actividades laborales.

Concerniente a las epistemologías personales, a pesar de lo que se otorgue a las experiencias en los centros de trabajo y en las instituciones educativas, el aprendizaje surge de cómo participan de esas experiencias. Por lo tanto, experimentar (cómo interpretan y construyen, esto es, aprehenden, lo que experimentan) es clave para aprender mediante la práctica. Básicamente sus epistemologías personales, son la base de su conocimiento, participación y aprendizaje activo. Estos atributos son más que creencias y se extienden a lo que saben y pueden hacer, incluyendo su conocimiento materializado (ese en el que participan sin un pensamiento consciente). Se incluye aquí su sentido de identidad (cómo se ven a sí mismos), su autoridad (cómo dirigen sus esfuerzos intencionados hacia el trabajo y el aprendizaje) y también su introspección (cómo se involucran mentalmente con lo que experimentan). También se incluye su conocimiento de cómo actuar para aprender de manera eficaz (Singleton, 1989) citado por (Billet, 2016).

1.8. Aprendizaje

Según la real academia de la lengua se define aprendizaje como:

1. m. Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.
2. m. Psicol. Adquisición por la práctica de una conducta duradera.

Es necesario reparar en que el término aprendizaje se emplea para denotar el proceso y también el resultado del mismo. Esto es, el cambio que resulta del proceso de aprendizaje se denomina también aprendizaje (Rivas).

El aprendizaje asociativo y constructivo en un sistema complejo. Estas funciones adaptativas del aprendizaje, hacen de nuestro sistema cognitivo una “maquina” tan potente, se alcanzan a través de dos procesos complementarios principalmente; los cuales son los siguientes:

- Aprendizaje asociativo: compartido con otras muchas especies animales y por tanto filogénicamente muy antiguo, relevante sobre todo para el aprendizaje implícito.

- Aprendizaje constructivo o por reestructuración: específicamente humano y por tanto más filogénicamente y necesario para las formas más complejas del aprendizaje explícito.

Ambos sistemas de aprendizaje deben entenderse no solo como complementarios sino en buena medida como continuación de uno con el otro.

1.8.1. Aprendizaje laboral

El aprendizaje en el puesto de trabajo adquiere cada vez más importancia para cualificar a los trabajadores con motivo de la introducción de nuevas formas de organización. Con este sistema, los trabajadores realizan actividades de aprendizajes informales y dirigidas en el lugar de trabajo, estrechamente relacionadas con sus (futuras) actividades laborales (Onstenk).

En ese mismo sentido, los lugares de trabajo son donde surge gran parte, sino la mayoría, del aprendizaje para el trabajo y de las vidas laborales. En las últimas dos décadas, al entrevistar a trabajadores de una amplia gama de profesionales acerca de cómo aprenden a través del trabajo y para él, constantemente describían que se basaba en participar en las actividades laborales, observar y escuchar, simplemente estar en el lugar de trabajo (Billet, 1994,2001).

El aprendizaje en el puesto de trabajo no es aquél que se realiza de forma no estructurada, sino simplemente él que no tiene lugar en un entorno pedagógico (escuela, curso). La situación laboral es en el entorno didáctico. La estructura depende de las características y la organización de la práctica laboral, en cuyo marco se aprende (Onstenk).

Recientemente esas conclusiones han sido respaldadas por un estudio sobre cómo los trabajadores mantienen su empleabilidad y garantizan la promoción en la vida laboral (Billett et al., 2014). Estas premisas para construir y conservar los tipos de capacidades objeto de trabajos prácticos parecen distintas de las que normalmente se asocian con intervalos de aprendizaje intencional en instituciones educativas o en programas y centros de formación. En cambio, se caracterizan especialmente por ser iniciadas y realizadas por los propios aprendices más que a

través de intervenciones de terceros como la formación, los programas de formación o el asesoramiento, que constituyen el núcleo de muchas prácticas de desarrollo en materia de formación, preparación y recursos humanos.

Tomando como base un número creciente de investigaciones, tanto la psicología de las actividades como la ciencia cognoscitiva moderna recalcan la importancia del aprendizaje en situaciones 'reales'. En este modo de aprendizaje, la propia situación laboral (la tarea laboral, la gestión de tareas, la organización del trabajo y el entorno laboral) se convierte en el entorno didáctico. En este sentido hay que distinguir entre aprendizaje y formación en el lugar de trabajo, ya que ésta se caracteriza por una estructura pedagógica concreta, manifestada, por ejemplo en unos objetivos y planes de formación explícitamente formulados en la participación activa del formador, en el uso de material didáctico (sobre papel, PC, vídeo, etc.) y en la realización de exámenes (De Jong, 1991; Onstenk, 1994). El aprendizaje en el puesto de trabajo es un proceso multidimensional que se puede definir con más detalle teniendo en cuenta las distintas dimensiones de las actividades y situaciones laborales. El trabajo en sí puede considerarse un proceso de aprendizaje: aprender mediante la realización de operaciones y actividades laborales y el dominio ("mastering") en la resolución de los problemas que se presenten en el trabajo (Frei, Duell y Baitsch, 1984; Engestrom, 1994), citado por (Onstenk).

De ahí se desprende que necesitamos saber más sobre estos procesos de aprendizaje, sobre el modo de aprovecharlos al máximo y potenciarlos para satisfacer las necesidades de los trabajadores y de los lugares de trabajo, así como el modo de incorporarlos y fomentarlos a través de prácticas que pretendan dar apoyo y fomentar este aprendizaje.

Las referencias que los trabajadores hacen a la observación y a la atención se asocian a menudo con objetivos de comprensión (qué se tiene que hacer, conseguir, etc.), respuestas generales de procedimiento (cómo se debe de hacer) y el modo de completar las tareas (resultados adecuados). Por lo tanto, si estas contribuciones son tan efectivas como el testimonio de los informantes

trabajadores, el aprendizaje relacionado con el trabajo y adquirido mediante la observación y la atención es fundamental para entender y adoptar (por ejemplo, aprender) actividades relacionadas con el trabajo. (Sallán, Joaquín Gairín, 2016)

1.8.2. Aprendizaje mimético.

Podemos aprender en las instituciones formativas, pero también en el lugar de trabajo, en los espacios de ocio y en los distintos contextos donde nos podamos situar.

Al tratar de entender y promover el aprendizaje humano asociado con la consecución de valiosos objetivos personales o sociales, tales como el trabajo remunerado, se tiende a buscar maneras de promover este aprendizaje de manera interpersonal. Es decir, cómo pueden actuar los agentes sociales más informados (por ejemplo, los profesores, expertos, actores más experimentados, supervisores o compañeros de trabajo) para ayudar, apoyar y orientar el aprendizaje de estos individuos. Tales consideraciones se aplican y se llevan a cabo de forma rigurosa en la era contemporánea, en la que la escolarización y la educación son un privilegio y el trabajo práctico en las instituciones educativas está legitimado.

Dado que la mayor parte de lo que se necesita aprender surge de la sociedad, y dado que el aprendizaje para la vida profesional no es una excepción, puede ser muy beneficiosa una orientación detallada llevada a cabo por terceros bien informados. En realidad, es posible que las aventuras de aprendizaje epistemológicas independientes sea poco útiles, inapropiadas o incluso totalmente peligrosas. Desde luego, acceder a recursos sociales de conocimiento a través de agentes más expertos y experimentados es beneficioso, y a veces, esencial, ya que de otro modelo no se adquiriría el conocimiento. Esta necesidad se vio reforzada en el reciente proyecto sobre el aprendizaje en los trabajadores para preservar la empleabilidad, donde <<aprender mediante el trabajo cotidiano apoyados por intervenciones educativas >> (Billett et al., 2014). El enfoque contemporáneo de aprendizaje se basa en la orientación llevada a cabo por

agentes más expertos y experimentados (Billett, 2011 a; Rogoff, 1990), por ejemplo. Sin duda, es cierto que gran parte del aprendizaje humano no surge de situaciones en las que otros dice, enseñan o instruyen, demuestran, de cualquier otro modo, guían el aprendizaje de los individuos de manera interpersonal y el aprendizaje en el trabajo y para el trabajo no es una excepción.

Sin embargo, el aprendizaje humano como el que se requiere para un trabajo eficaz no se limita a situaciones en las que interceden terceros directa e intencionadamente (por ejemplo, en escenarios educativos o en aulas de formación). Más bien, lo adquirimos a lo largo de nuestras vidas cuando dedicamos continuamente tiempo a pensar y actuar conscientemente, y los procesos cognitivos (como microgénesis o aprendizaje a cada instante) tienen lugar tanto a situaciones donde se produce una orientación directa como fuera de ellas.

Desde luego, gran parte del aprendizaje de la vida laboral de los individuos, y quizás la mayoría surge en situaciones que no están definidas directa ni inmediatamente por las intenciones de otros trabajadores y las interacciones con ellos. Esto parece que es lo que ha sucedido a lo largo de la historia (Billett, 2014b).

2. Marco contextual

2.1. Breve historia de la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología

En el año 1995, se fundó la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (UNICIT) con el compromiso de brindar una educación de calidad. Tres acontecimientos inequívocos marcaron la diferencia frente a otros proyectos privados; primero está la construcción de un campus universitario moderno diseñado exclusivamente para educación superior, luego en 1996 realizamos la primera Maestría en Ingeniería del Software y del Conocimiento desarrollado por docentes con grado doctoral de la Universidad Politécnica de Madrid, España (UPM) , con el objetivo de elevar el nivel académico del primer claustro de profesores y finalmente, el tercer acontecimiento es el diseño de rigurosos planes de estudios elaborados en colaboración de universidades internacionales y expertos nacionales, que completó el proceso para la aprobación de funcionamiento, otorgado por el Consejo Nacional de Universidades, organismo autorizado por la Ley 89 Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior. Una vez cumplido estas tres exigencias o requisitos de ley, en el año 1997 abrimos orgullosamente las puertas a nuestros primeros alumnos de pregrado. Estos tres acontecimientos marcan el inicio de una historia exitosa para una Universidad comprometida con el desarrollo del país.

En el año 2000, nos sumamos al esfuerzo por la internacionalización de la educación vinculándonos a la Asociación de Universidades Privadas de Centroamérica y Panamá (AUPRICA), en vista que la cooperación exterior y el intercambio académico dejó de ser un mero apéndice de la vida universitaria y se está convirtiendo en una dimensión básica de la estrategia global de la Universidad. Seguidamente en el año 2003, entramos a la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), con sede en Salamanca España.

En trece años de vida institucional hemos suscrito un total de 55 convenios, con importantes universidades europeas, norteamericanas, centroamericanas,

instituciones internacionales y nacionales, ministerios y entes gubernamentales, empresas privadas y públicas, estos convenios demuestran el respaldo para el intercambio académico, la práctica pre-profesional y la credibilidad que goza nuestra Institución.

El año 1997, es particularmente recordado por la implementación de la primera feria tecnológica EXPOUNICIT, que hasta la fecha es una práctica anual y nos coloca como pioneros en el país por desarrollar entre docentes y alumnos actividades de investigación y extensión universitaria.

En el año 2002 se realiza la primera graduación de profesionales licenciados, ingenieros y arquitectos. Dos importantes acontecimientos institucionales suceden en el año 2003; se realiza la primera autoevaluación institucional y la primera revisión curricular de los planes de estudio.

La Universidad fue evaluada por pares internacionales externos en el año 2003, en el marco del Proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID): “Modernización y Acreditación de la Educación Terciaria”, y del Sistema de Acreditación de la Asociación de Universidades Privadas de Centro América y Panamá (AUPRICA). UNICIT fue evaluada in situ por expertos educadores de Argentina, Chile, Panamá, Honduras y El Salvador. En el año 2005 recibimos el Certificado de Acreditación para dos años, extendido por la Comisión de Acreditación de AUPRICA.

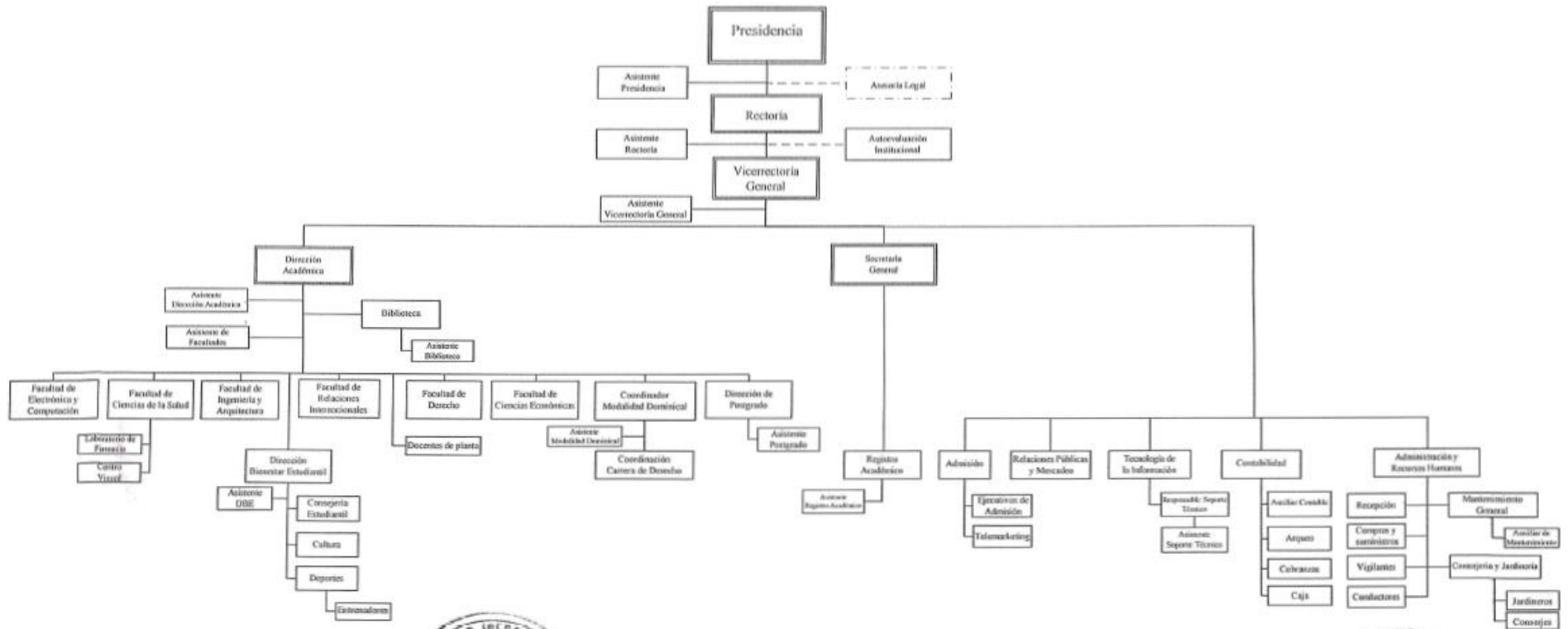
Este breve resumen de acontecimientos históricos, hoy se ve compensado por la confianza que nos otorgan cada año, cientos de jóvenes y sus padres de familias, pero también, por el reconocimiento de nuestra institución en distintos foros académicos y empresariales y por estar comprometida con el permanente mejoramiento de la calidad académica. Obtenido de (Página oficial UNICIT).


2.2. Organigrama



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA UNICIT

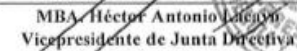
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL




Dr. Luis Enrique Lacayo
Presidente de Junta Directiva



Actualizado el 04 de marzo de 2016


MBA Héctor Antonio Rodríguez
Vicepresidente de Junta Directiva



2.3. Misión

Formar profesionales innovadores, capaces de actuar con calidad, sentido ético y contribuir al fortalecimiento de la ciencia y la tecnología con equidad social.

2.4. Visión

Institución de educación superior, líder por su excelencia académica y certificada con estándares nacionales e internacionales.

2.5. Valores

- Excelencia Académica
- Responsabilidad Social
- Transparencia
- Compromiso
- Honestidad
- Solidaridad
- Innovación
- Equidad
- Respeto

Capítulo II: Trabajo de Campo.

I. Metodología

I. Tipología del Estudio

El **enfoque** de investigación asumido para la realización del presente estudio es el **Enfoque Mixto**, predominantemente **cuantitativo**, también se incluirá el tipo de estudio **cuantitativo** como una forma de triangulación metodológica.

El **alcance del estudio** es **Descriptivo**, puesto que sus propósitos se limitan a proporcionar información relativa al estado de la situación problemática. En este sentido el estudio es considerado un **Diagnóstico**.

Según la **temporalidad** con que se pretenden obtener los insumos de parte de los informantes, el estudio es de corte **transversal** o **transaccional**. En otras palabras, interesa obtener los datos en un momento determinado de tiempo, sin hacer un análisis comparativo ni ningún tipo de intervención sobre el fenómeno estudiado, por lo que también se afirma que el estudio es **No Experimental**.

II. Universo, Población y Muestra

UNICIT cuenta con un total de 51 trabajadores: 2 personas de junta directiva, 39 de oficina, 2 conductores, 6 conserjes y 2 de mantenimiento.

El **universo** del estudio lo constituyen todos los colaboradores administrativos y personal docente con cargo de autoridades superiores de UNICIT.

Las unidades de análisis que constituyen la población en estudio son:

- Miembros de la Dirección de la universidad (3)
- Decanos (5)
- Empleados oficinas (31)

La **población** estará conformada por todos aquellos sujetos del universo que forman parte de la planta laboral permanente de la UNICIT.

Por las características dinámicas y heterogéneas del personal administrativo y personal docente con cargo de autoridades superiores de UNICIT,

se ha decidido trabajar con una **muestra no probabilística**, dirigida y por conveniencia, misma que supone un procedimiento de selección informal. Este tipo de muestra se utiliza en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas, seleccionan individuos o casos ‘típicos’ sin intentar que sean representativos de una población determinada. Ya sea que se trate de un tipo de muestreo u otro, lo importante es elegir a los informantes (o casos) adecuados, de acuerdo con el planteamiento del problema y lograr el acceso a ellos (Hernández, Fernández y Baptista, 2013. Págs. 189-190).

Dicha **muestra** la constituyen:

- Rectoría 1
- Decanos 5
- Informática 2
- Registro Académico 1
- Biblioteca 1
- Asistentes 3

Criterios de inclusión

Se tomarán en cuenta aquellos colaboradores administrativos de UNICIT, que cumplan con los siguientes criterios de inclusión:

- Que tengan de seis o más meses de laborar en la institución.

Criterios de exclusión

No se tomarán en cuenta para el estudio los sujetos con las siguientes características:

- Personal con menos de seis meses de laborar en la institución.
- Trabajadores outsourcing o contratados por servicios profesionales temporalmente.

III. Métodos y Técnicas de Recolección de datos

Se hará uso de instrumentos cualitativos como son las **entrevistas semiestructuradas**, la cual, es una entrevista no casual, sino que es un diálogo intencionado entre el entrevistado y el entrevistador, con el objetivo de recopilar información sobre la investigación, bajo una estructura particular de preguntas y respuestas. (Sampieri, Fernández y Batista, 2006), citado por (Teran, 2012).

Por otro lado se realizará **Análisis Documental**, el cual Vickery lo define como “la operación por la cual se extrae de un documento un conjunto de palabras que constituyen su representación condensada”. Esta representación puede servir para identificar al documento, para facilitar su recuperación, para informar de su contenido o incluso para servir de sustituto al documento. Por otro lado Couture de Troismont afirma que “cada documento es analizado conforme a su contenido y a su forma”. (GARCIA, 1993). Similarmente la profesora Lourdes Castillo señala que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo (Castillo, 2004).

Con referencia a lo anterior se analizarán los siguientes Documentos Institucionales: Reglamento Disciplinario Administrativo, Manual de Procedimientos y Control Interno.

Asimismo como instrumento de recolección de datos cuantitativo se aplicará Encuesta o Cuestionario con preguntas cerradas, mismo que es particular de los estudios de tipo cuantitativo y que Hernández, Fernández y Baptista (2010, Pág. 217) definen así: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008). Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta”.

IV. Materiales

- Grabadora digital de audio integrada en un teléfono celular
- Libreta de apuntes
- Papelería
- Equipo computacional

Softwares: SPSS 23, Microsoft Excel, Word.

V. Aspectos de Validación

Los cuestionarios (cuantitativos) que se aplicaron, fueron previamente validados: Por revisión de expertos en el caso de la adaptación y por análisis factorial confirmatorio en el cuestionario de Denison. La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006).

En la parte cualitativa se validaron aspectos esenciales de la entrevista que no requieren de estadísticas, tal y como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 475): “En la investigación cualitativa no calculamos un coeficiente o índice de confiabilidad, ni medidas estadísticas de la validez, más bien analizamos en profundidad (producto de la reflexión)”. Algunas de las pautas para esta reflexión son las siguientes:

- ¿Los sujetos fueron sinceros y abiertos? ¿Logramos el clima de confianza para que lo fueran?
- ¿Recolectamos la información necesaria y suficiente para poder cumplir con los objetivos del estudio?
- ¿Logramos no dejar a un lado detalles importantes?
- ¿Revisamos los materiales y datos obtenidos conjuntamente con otros investigadores y enriquecimos nuestra perspectiva mediante el trabajo en equipo?

Interrogantes, que al igual que otras relacionadas, obtuvieron respuestas favorables, permitiendo proseguir con el proceso de la investigación.

Asimismo, como nos señala Yacuzzi (p. 17) “La validez de un estudio es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La

validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes”. También, el mismo autor hace referencia a Yin (1994) destacando el papel que juega en la validación de un estudio de caso, la utilización de múltiples fuentes de evidencia que deben converger en una especie de triangulación.

VI. Procedimiento

Para realizar la entrevista se citó con anticipación a los informantes y se preparó la logística, de manera que el ambiente fuera el adecuado para que la información fluyese. Se grabaron las entrevistas con el consentimiento de los informantes, luego para su respectivo procesamiento se transcribieron los datos obtenidos, conformando en cada caso una matriz de relación indicadores–informantes, para proceder al análisis individual y luego comparativo de los resultados, en base a la relación de lo encontrado con la teoría seleccionada.

Con respecto al análisis documental, se construyó una matriz conteniendo el material revisado, la pauta de revisión, la información obtenida y análisis de lo encontrado.

Las encuestas fueron aplicadas en formato físico, durante el horario de trabajo de los encuestados.

Para el debido procesamiento de las encuestas se diseñó una base de datos, utilizando la aplicación SPSS para Windows, versión 23.0 en idioma Español, lo cual permitió generar las tablas de frecuencia en base a los resultados de los cuestionarios.

Así también la base generada en SPSS se exportó a Microsoft Excel en donde se generaron los distintos gráficos representativos, siendo todo esto un insumo para el análisis con referencia a la teoría estudiada y la creación de conclusiones y recomendaciones del estudio.

Posteriormente se organizaron los resultados por objetivos, refinando el análisis de los mismos, como base para las conclusiones finales.

VII. Sistema Categorial

ASPECTOS GENERALES				ENFOQUE CUALITATIVO			ENFOQUE CUANTITATIVO		
OBJETIVO	DIMENSIÓN	CATEGORÍA O VARIABLE	DEFINICIÓN	PREGUNTA DIRECTRIZ	TÉCNICAS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	SUBVARIABLE	TÉCNICA PARA OBTENER LA INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
Describir los principales rasgos de la cultura organizacional en la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología.	Aspectos culturales	Cultura organizacional	La cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones (Ouchi 1982).	¿Cuáles son los principales rasgos de la cultura organizacional de UNICIT?	- Entrevista	- Rectora - Decana	- Implicación - Consistencia - Adaptabilidad - Misión	Cuestionario de Denison	Personal administrativo y Decanos
Identificar las formas de trabajo establecidas en la UNICIT relativas al quehacer de su personal administrativo y docentes con cargo de autoridades superiores relacionadas con la gestión del conocimiento.	Transformación de Conocimiento	Exteriorización	Proceso mediante el cual el conocimiento individual tácito se convierte en conocimiento explícito.	¿Cuáles son las normativas de trabajo establecidas en la UNICIT?	- Entrevista	- Experiencias del personal	Documentación escrita sobre procesos y procedimientos.	Análisis Documental	Documentos Institucionales
		Combinación	Proceso mediante el cual el conocimiento explícito se transforma en otro conocimiento explícito.		- Entrevista	- Rectora - Decana	Manuales escritos sobre el quehacer diario de las áreas administrativas.	Cuestionario de transformación del conocimiento	Personal administrativo y Decanos

ASPECTOS GENERALES				ENFOQUE CUALITATIVO			ENFOQUE CUANTITATIVO		
OBJETIVO	DIMENSIÓN	CATEGORÍA O VARIABLE	DEFINICIÓN	PREGUNTA DIRECTRIZ	TÉCNICAS PARA OBTENER LA INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	SUBVARIABLE	TÉCNICA PARA OBTENER LA INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
Analizar las experiencias de mimesis en el recurso humano de UNICIT que labora en las unidades administrativas.	Transformación de Conocimiento	Interiorización	Proceso mediante el cual el conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito.	¿Qué prácticas de mimesis ha experimentado el recurso humano de UNICIT que labora en las unidades administrativas?	- Entrevista	- Rectora - Decana	- Capacitaciones - Talleres	Cuestionario de transformación del conocimiento	Personal administrativo y Decanos
		Socialización	(conversión de tácito a tácito) Transmisión de los conocimientos de unas personas a otras de forma implícita, a través de la imitación y de las relaciones que tienen lugar en los puestos de trabajo. (Gómez y Suárez, p. 144-145).				- Mentoría - Acompañamiento - Conversaciones informales		

II. Análisis y Comprensión de los resultados

El análisis y comprensión de los resultados se realizó por objetivos tomando como insumo las matrices y tablas presentadas en los anexos. Se presenta lo obtenido de las fuentes y se contrasta con aspectos de la teoría seleccionada para el estudio.

1. Principales rasgos de la cultura organizacional en la Universidad Iberoamericana de Ciencia y Tecnología.

Los principales rasgos de la cultura organizacional se describen englobando cuatro dimensiones plasmadas en el cuestionario de Denison: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, de igual forma de los resultados del cuestionario sobre gestión del conocimiento, asimismo se relaciona con la teoría y las experiencias de los informantes, tanto personal administrativo como docentes con cargo de autoridades superiores.

Con respecto a la implicación, según lo expresado por los informantes en cuanto a la subdimensión del empoderamiento, a través del cuestionario de Denison, se percibe en sus respuestas que la mayoría se siente comprometidos con su trabajo, lo cual incide positivamente en la institución (ver Gráfico 1 y Gráfico 7), por otro lado, también se aprecia que la información no se comparte abiertamente, ni está accesible para todos los colaboradores, asimismo se denota que la toma de decisiones está centralizada por los jefes, lo que puede estar produciendo un sistema autoritario coercitivo, dicho sistema Chiavenato lo define como “un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado”.

Por otro lado la rectora y decana coincidieron en que sí se comparte información en niveles, dependiendo de la jerarquía y áreas de trabajo, por medio de documentación institucional, normativas, reglamentos, publicidad, etc. asimismo se mencionan los aspectos informales de compartición de conocimiento y planificación, tales como las sesiones de trabajo, reuniones, consejos académicos, consejos de dirección o despachos.

Incluso la rectora afirmó que “UNICIT tiene en este caso una diversidad de formas de que somos abiertos, recuerden que tenemos compromiso con toda una comunidad universitaria, con el país y tenemos una comunicación vía digital abierta en la página web, en Facebook, también constantemente con los estudiantes tenemos reuniones y actividades abiertas y todo es para trasladar no solamente la misión, visión de la universidad, las principales políticas y estrategias de la universidad, sino que también ya a lo interno, con el trabajador permanente también estamos actualizando a través de esas reuniones y la entrega de documentación, entonces a tu pregunta sí está accesible.”

Referente a lo anterior, se observa que existe una percepción contradictoria entre las autoridades y los subordinados, puesto que, la información no se comparte abiertamente con el personal administrativo, pero los jefes o líderes sí tienen acceso a ella. (Gráfico 2, Gráfico 5, Gráfico 6).

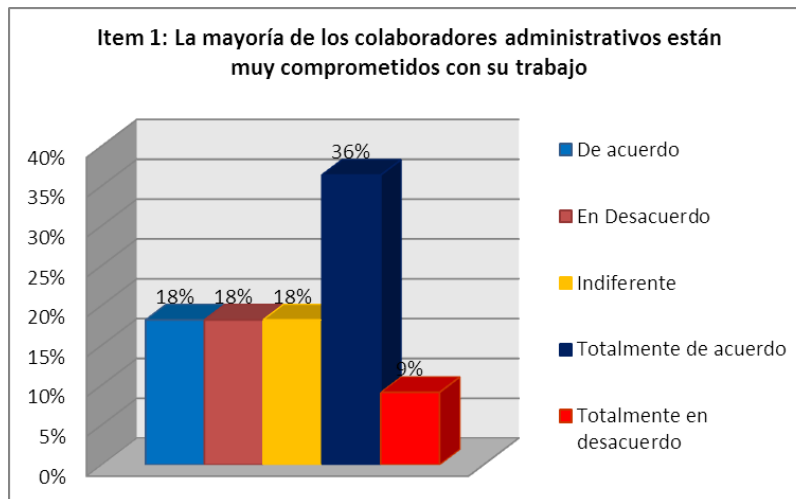


Gráfico 1

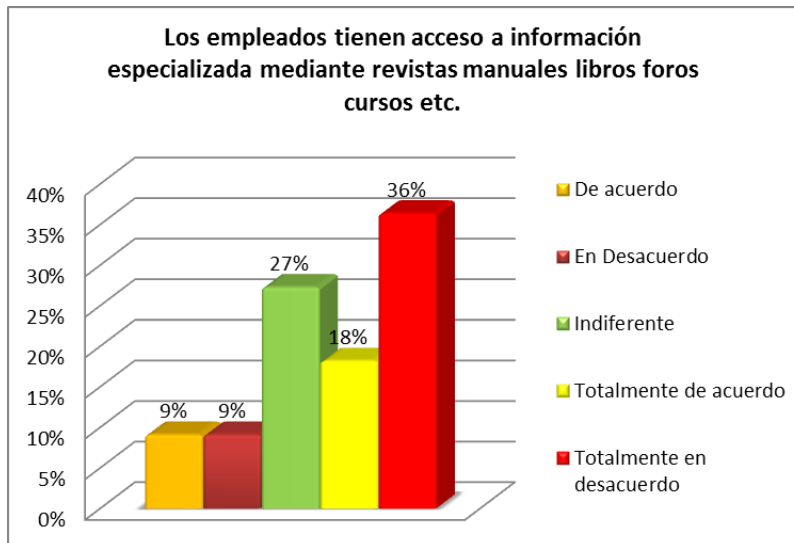


Gráfico 2

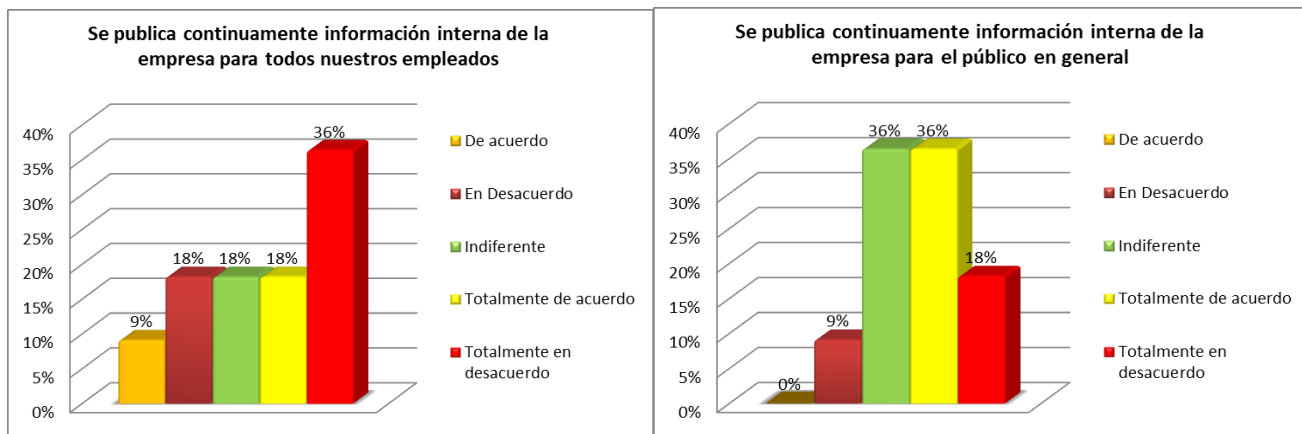


Gráfico 4

Gráfico 3

Es interesante observar (Gráfico 3 y Gráfico 4), que expresan que no se les brinda información interna a todos los colaboradores, la mayoría del personal no conoce la información interna, todo es a causa de la cultura organizacional cerrada que ha prevalecido en la institución., sin embargo al público en general sí, esto es contradictorio.

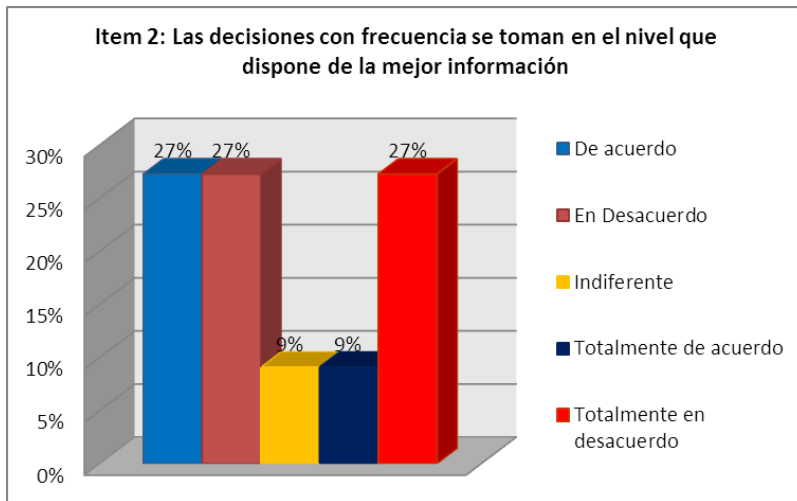


Gráfico 5

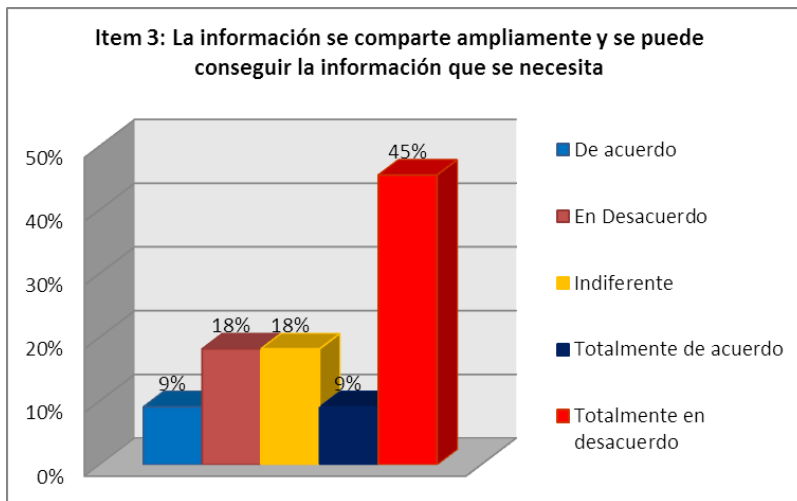


Gráfico 6

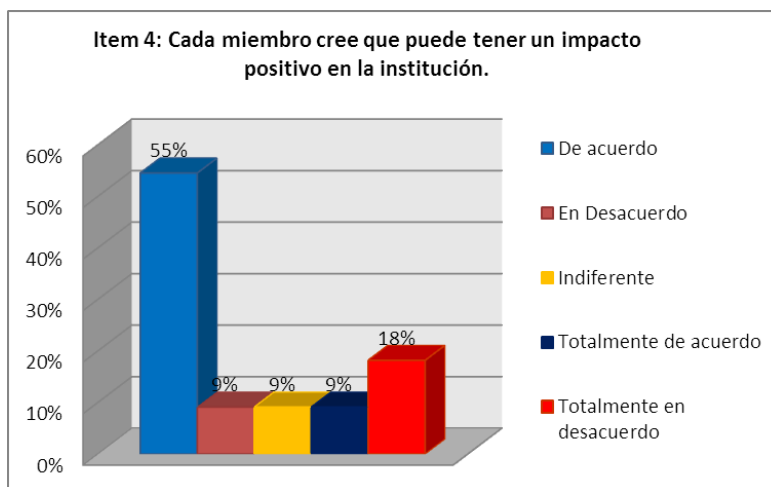


Gráfico 7

“La planificación ayuda a una organización a trazar un rumbo para el logro de sus objetivos. La planificación ayuda a alcanzar el éxito a través de trabajo en equipo”. (Hill). Se observa (Gráfico 8), que la planificación en el trabajo cotidiano del personal administrativo y decanos es esporádica y no involucra a todos, de tal modo que se realiza tomando en cuenta únicamente a los jefes, lo cual debe tomarse como punto de mejora, de manera que si todos se involucran en la planificación, todos trabajarán en equipo y fijándose en los mismos objetivos.

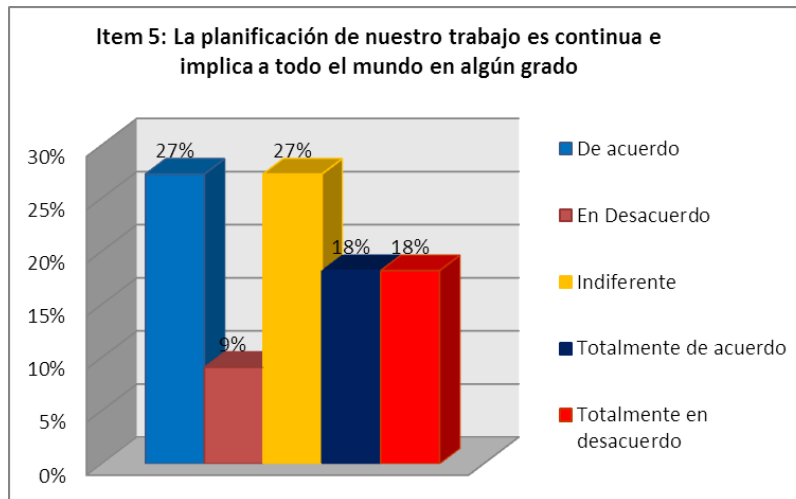


Gráfico 8

En lo referente al trabajo en equipo entre los colaboradores de la universidad cabe mencionar que éste es fundamental para la gestión del conocimiento, tal como lo afirma Nonaka “los equipos desempeñan un papel fundamental porque proporcionan un contexto compartido donde las personas pueden interactuar unas con otras y establecer esa clase de diálogo constante que hace posible una reflexión eficaz. Mediante el diálogo y la discusión los miembros del equipo crean nuevos puntos de vista. Ponen en común toda la información y la examinan desde todos los ángulos. Y al final, consiguen integrar sus distintas perspectivas individuales dentro de una nueva perspectiva colectiva.” (Ikujiro Nonaka, La empresa creadora de conocimiento, en Gestión del Conocimiento de Harvard Business Review. p. 48) citado por (Gutiérrez, 2009, pág. 38).

Fritz (S.F.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente

planificado. Por lo tanto, “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”. Citado por (TORO, 2015).

Sin embargo, los informantes expresan que no se fomenta la cooperación entre las distintas áreas de la universidad, no se perciben como un solo equipo y no consideran que el trabajo de cada uno esté ligado a los objetivos de la institución. (Ver Gráfico 9, Gráfico 10 y Gráfico 11).

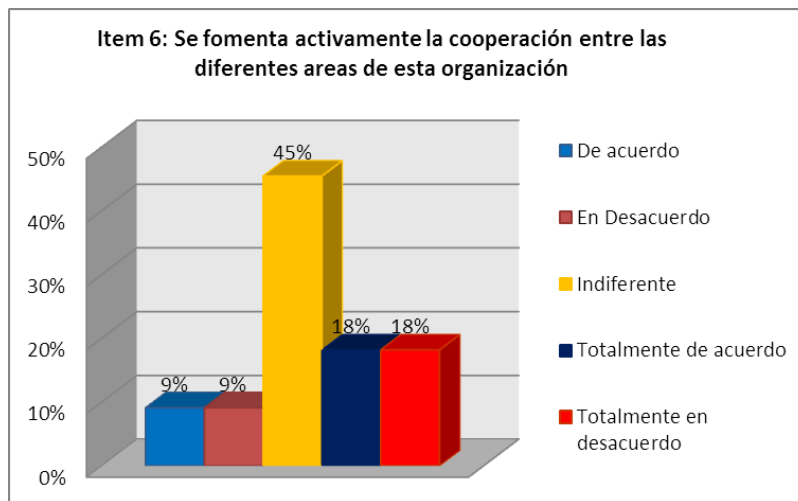


Gráfico 9

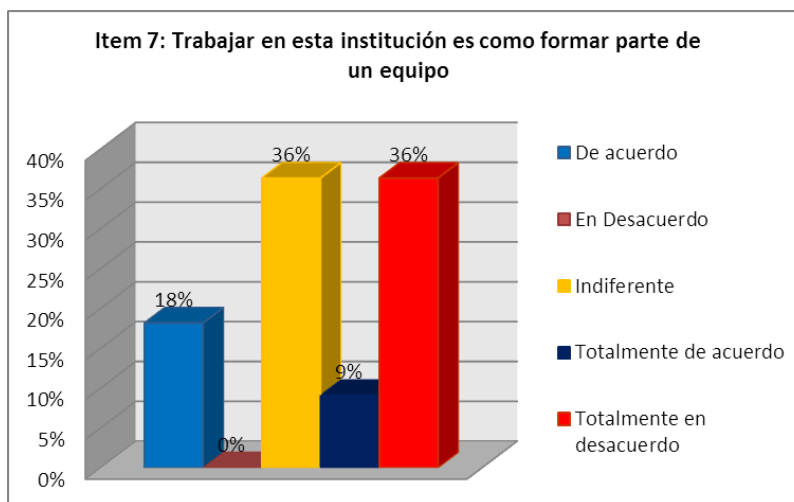


Gráfico 10

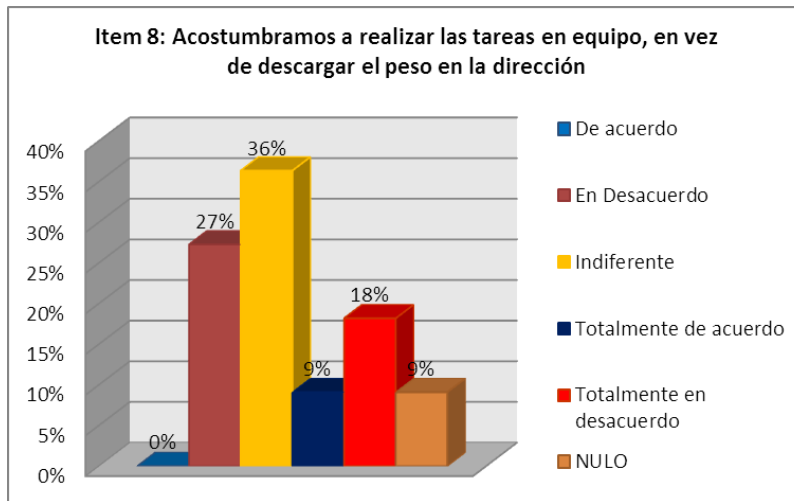


Gráfico 11

Con respecto a que si **el trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización**, los informantes expresaron su respuesta indiferente, se percibe que no relacionan el trabajo cotidiano con el propósito de la institución. Es necesario proporcionar un enfoque. “Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, ya que hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía, fundamenta la delegación de autoridad (empowerment) y el trabajo en equipo”. (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2007, pág. 21).

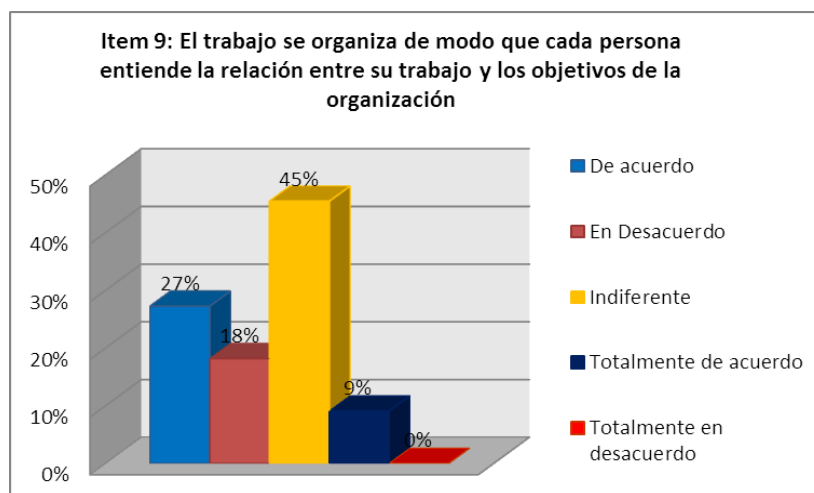


Gráfico 12

En cuanto al **desarrollo de capacidades**, Taylor, uno de los pioneros de la administración, quien divulgó el principio de la excepción, en el cual indica que las decisiones más frecuentes y cotidianas se deben reducir a la rutina y se deben delegar a los subalternos, para dejar los problemas excepcionales a manos del gerente. (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2007).

Referente a lo anterior, los informantes manifiestan que no se les delega autoridad, lo que no les permite actuar por sí mismos, de igual manera no sienten que se valora las capacidades de las personas como fuente de ventaja competitiva, en el mismo sentido expresan que los problemas no surgen por falta de habilidades, sino por la falta de apoyo, lo cual es un punto de mejora importantísimo, ya que el factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien señala la Dra. Zaldívar “es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas” Al ser el empleado un recurso intangible su valor no se puede contabilizar, no obstante el conocimiento de los trabajadores, la forma en que se sienten y se comportan pueden ser útiles para predecir el desempeño financiero. Esto se explica porque los inversionistas prefieren las compañías con empleados satisfechos, puesto que éstos dan como resultado clientes satisfechos, sobre todo en el sector de los servicios. Además al lograr que los clientes se sientan felices con la organización los empleados tendrán una sensación de orgullo y satisfacción de formar parte de la misma. Por lo tanto es indispensable gestionar de manera adecuada las capacidades de las personas, para garantizar una buena competitiva. (Rodríguez, 2009).

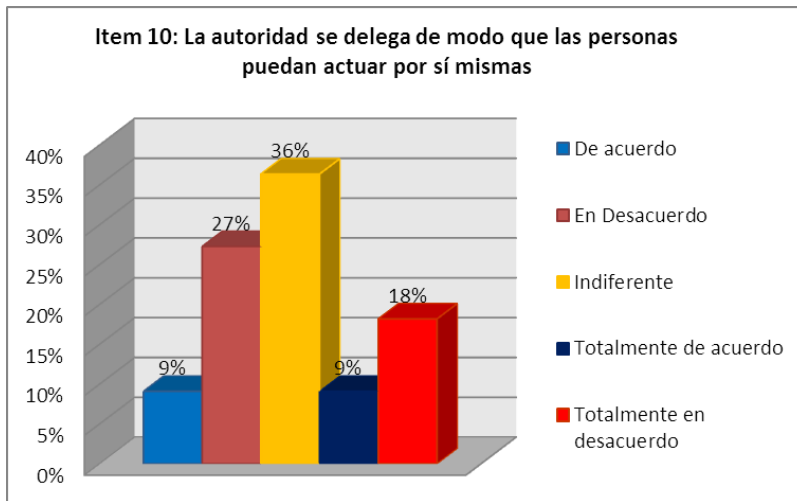


Gráfico 13

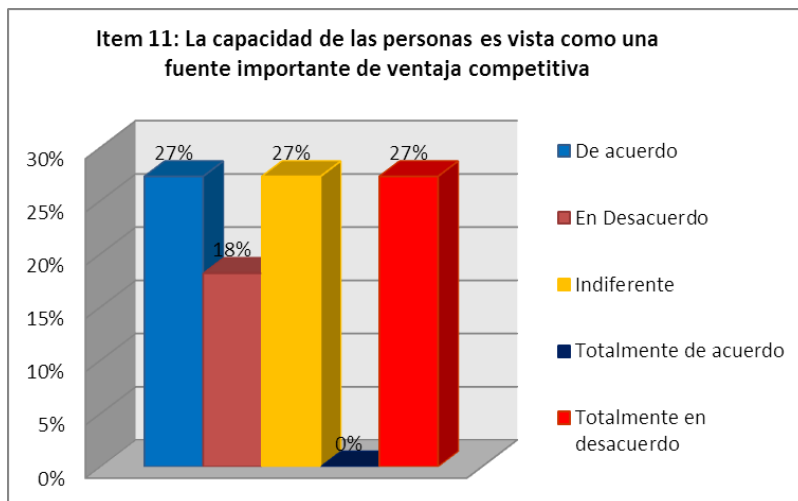


Gráfico 14

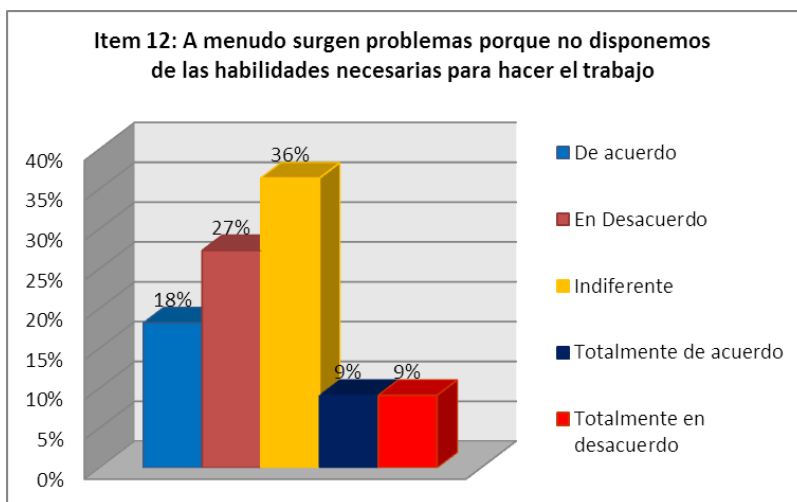


Gráfico 15

En la subdimensión de **consistencia** los informantes perciben poca coherencia entre lo que los líderes y directores practican versus a lo que pregonan, esto puede ocasionar poca credibilidad. Jerónimo Corral, director de recursos humanos de Compass Group España, afirma que la confianza de los empleados se construye desde la coherencia y la calidad de la comunicación: "Tras el período vivido de incertidumbre toca reelusionar a las plantillas explicándoles y haciéndoles participar en un proyecto de empresa que tienen que sentir como suyo. Esto se consigue en la arena y no en el despacho. Hay que escuchar muchísimo, prometer lo adecuado y ejecutar con enorme diligencia". Dulce Subirats, presidenta de Aedipe Centro y directora de recursos humanos de Mutua Madrileña, asegura que "es necesario trabajar su implicación más allá de su tarea con los objetivos de la compañía, hacerle saber la evolución del negocio, de los resultados, alimentar la innovación interna y alinear intereses y beneficios" (Mateos, 2014).

Según lo exteriorizado por la rectora "una de las principales actividades e interés, se podría decir, es que todo el equipo de trabajo con el cual nosotros nos desenvolvemos, tanto el académico como el administrativo estén muy claros y conscientes de la visión, la misión de la institución, cuáles son los objetivos, cómo se realizan y ya más explícitamente dentro de cada una de las áreas cuáles son sus principales competencias y hasta dónde cada área tiene competencia".

No obstante los colaboradores administrativos encuestados están de acuerdo en que no existe un estilo de dirección con un conjunto de prácticas distintas, al igual que según ellos tampoco existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos, sin embargo, llama la atención con que la mayoría concuerda en que es indispensable conocer los valores esenciales de la institución y están conscientes que existe un código ético, lo que me conlleva a las interrogantes ¿no se conocen los valores de la institución? ¿Se conocen, pero no se practican? ¿No se tiene claro los objetivos de la institución relacionándolos al trabajo de cada colaborador? (Ver Gráfico 16, Gráfico 17, Gráfico 18, Gráfico 19, Gráfico 20. valores centrales).

Es necesario conocer que en la práctica de dirección, los estilos de liderazgo tienen más importancia que las teorías. Un estilo de liderazgo es la forma de

comportarse el líder ante sus seguidores. (Eduardo Pérez, 2012). El Estilo, o comportamiento de los directivos es clave para la consecución de los objetivos y también, el estilo cultural de la organización. Con el liderazgo se consigue que las personas se identifiquen con unos objetivos del grupo y actúen para conseguirlos. (Eduardo Pérez, 2012).

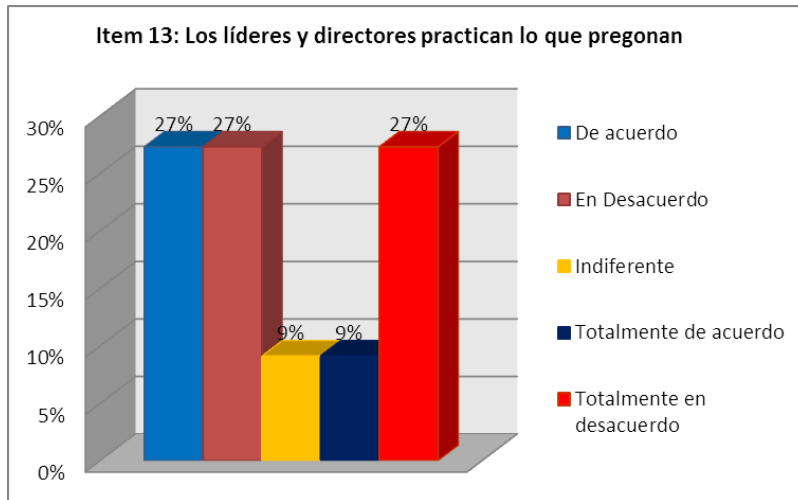


Gráfico 16

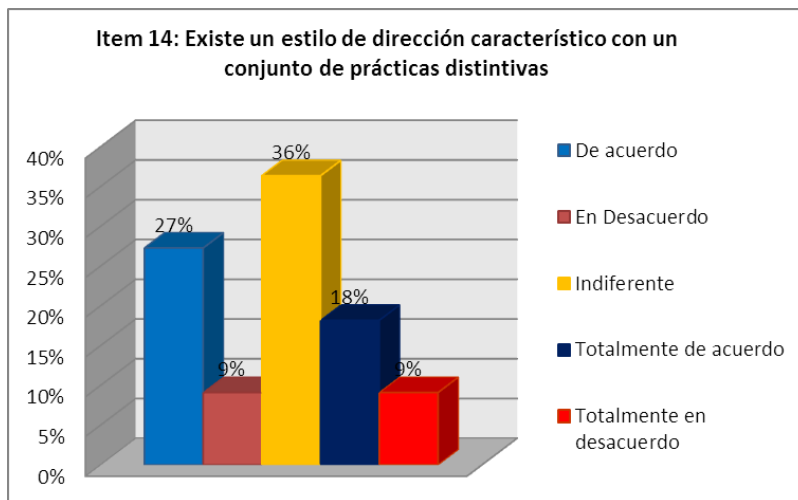


Gráfico 17

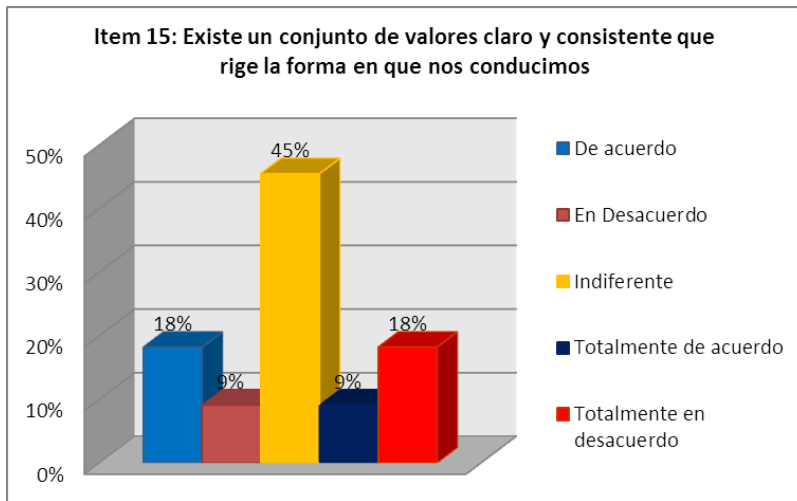


Gráfico 18

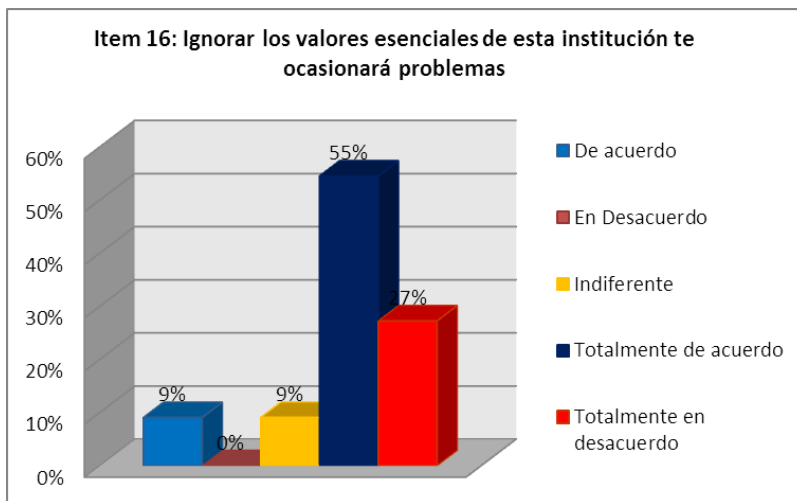


Gráfico 19

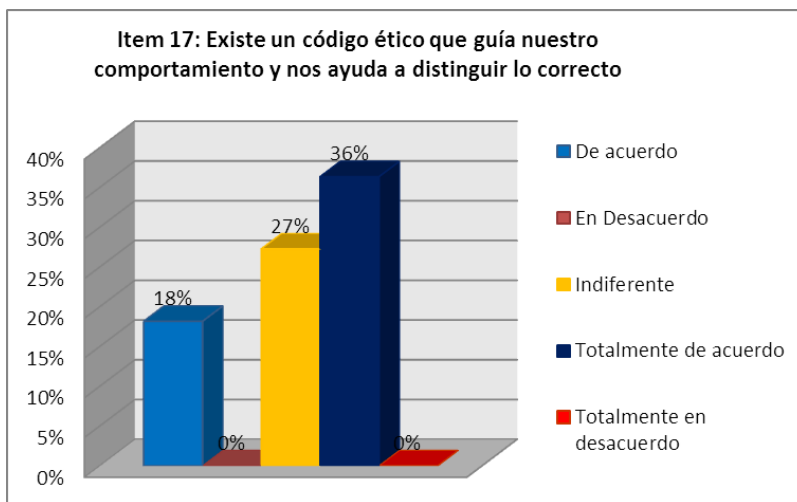


Gráfico 20.

Por lo que se refiere a la subdimensión **Acuerdo**, existe cierto conflicto en llegar a acuerdos donde todos ganen. La mayoría de los informantes opina que la institución tiene cultura fuerte, pero esto no quiere decir que es buena o mala, una cultura fuerte también puede ser coercitiva. Las culturas sólidas pueden tener un profundo impacto sobre una empresa, lo que puede ser positivo o negativo para ella. (Daft, 2011). (Ver Gráfico 21 y Gráfico 22).

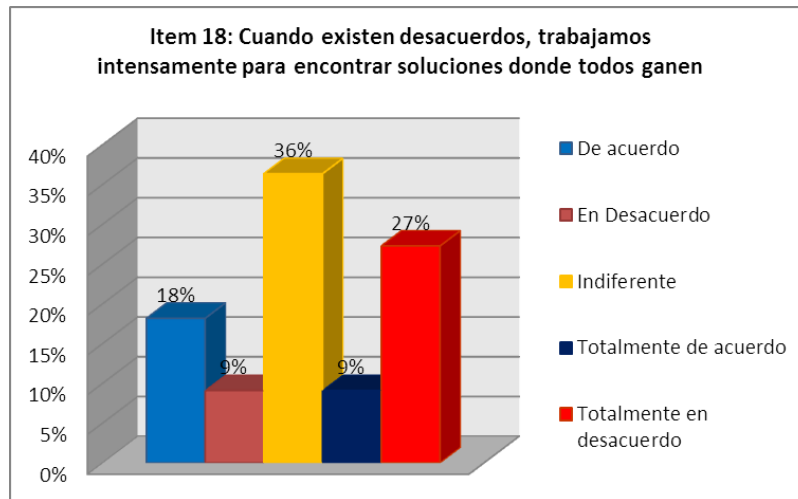


Gráfico 21

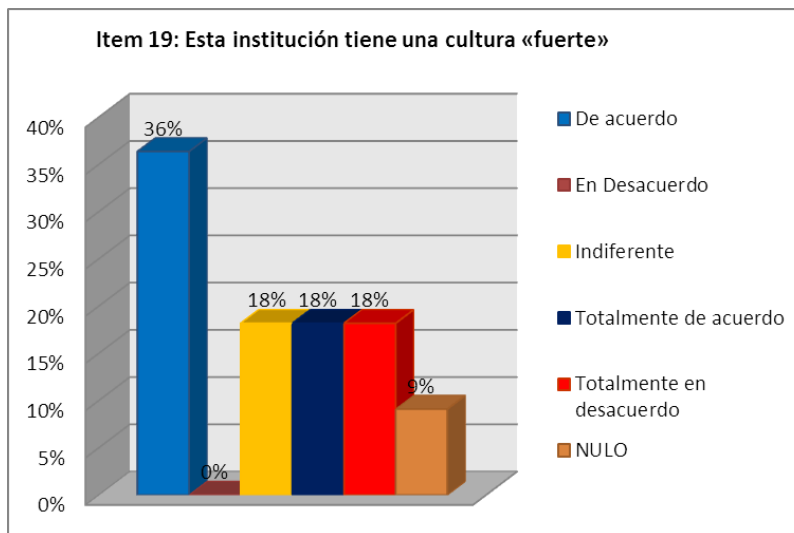


Gráfico 22

A pesar de que se tiene una cultura fuerte, (Gráfico 23, Gráfico 24, Gráfico 25, Gráfico 26), claramente se denota que el personal no es capaz de compartir conocimiento abiertamente, eso tiene asidero en la cultura, ya que en la cultura se demuestra que hay temor en expresar sus opiniones y lo que sienten para

evitar represalias laborales, eso lo revelan al responder indiferente y se nota la intención de su respuesta, tampoco logran el consenso fácilmente, por lo mismo que la gente no es abierta. Si bien es cierto, se convocan a reuniones para informar acerca de cómo van marchando las cosas, se exponen los problemas, dificultades y se trata de dar solución, sin embargo, al final de cada reunión no siempre se concretan soluciones que se pongan en práctica.

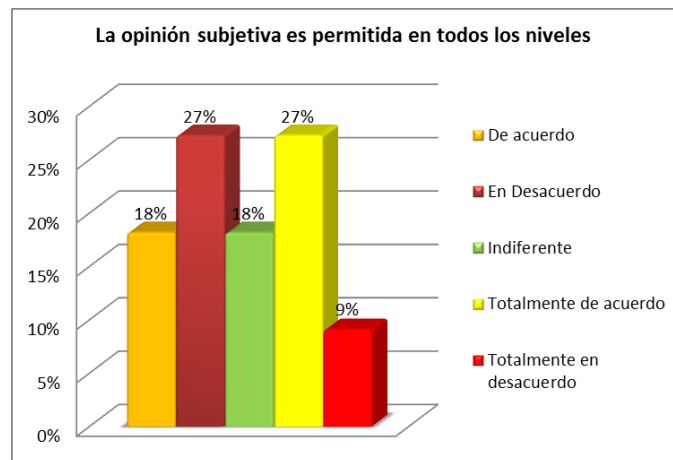


Gráfico 23

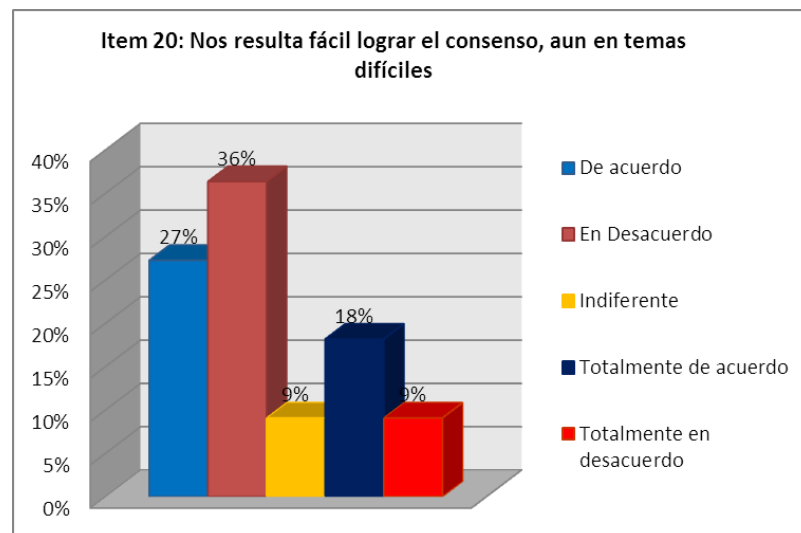


Gráfico 24

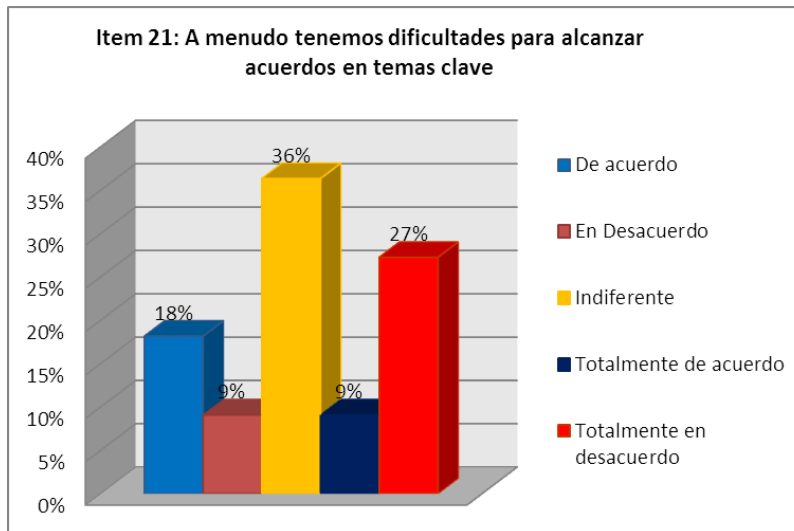


Gráfico 25

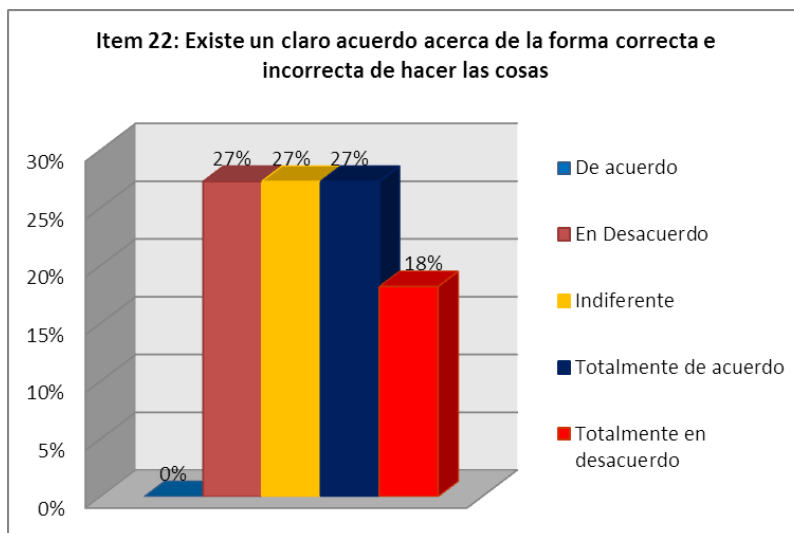


Gráfico 26

Para promover el consenso y evitar el conflicto La organización debe desarrollar sistemas y canales de comunicación bidireccionales adecuados para sentir y percibir las expectativas y las reivindicaciones de sus empleados, localizar las fuentes de problemas y de conflictos e identificar sus causas. (Chiavenato, 2007).

En cuanto a la subdimensión **coordinación e integración** (Gráfico 27, Gráfico 28, Gráfico 29, Gráfico 30, Gráfico 31), Se puede apreciar que la manera de trabajar no es totalmente consciente y predecible. Las personas de las diferentes unidades de esta organización no tienen una perspectiva común. Es evidente que existe gran

dificultad a la hora coordinar proyectos entre las diferentes áreas de esta organización. Trabajar con alguien de otra unidad de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización y no existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

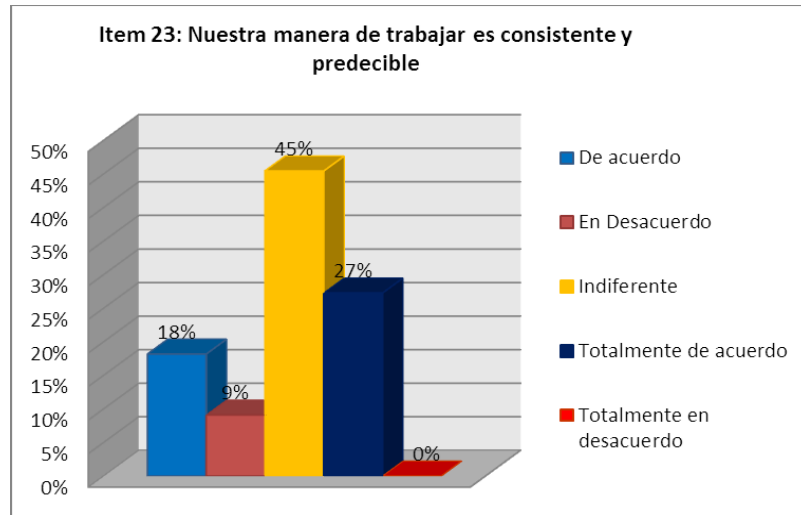


Gráfico 27

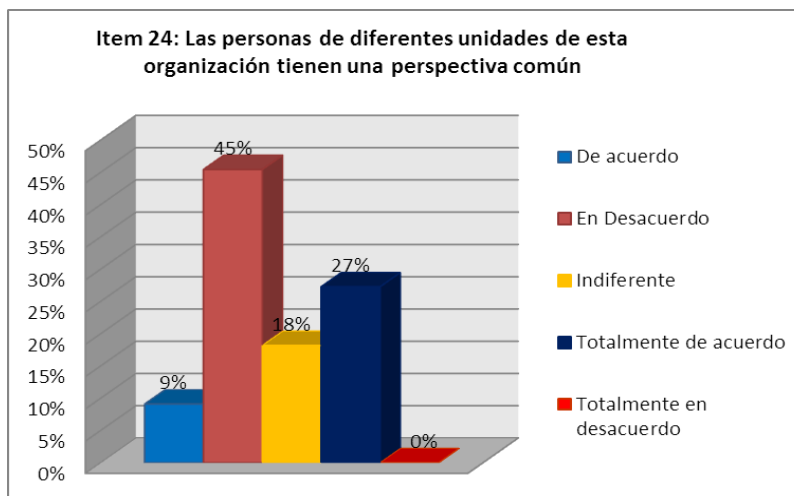


Gráfico 28

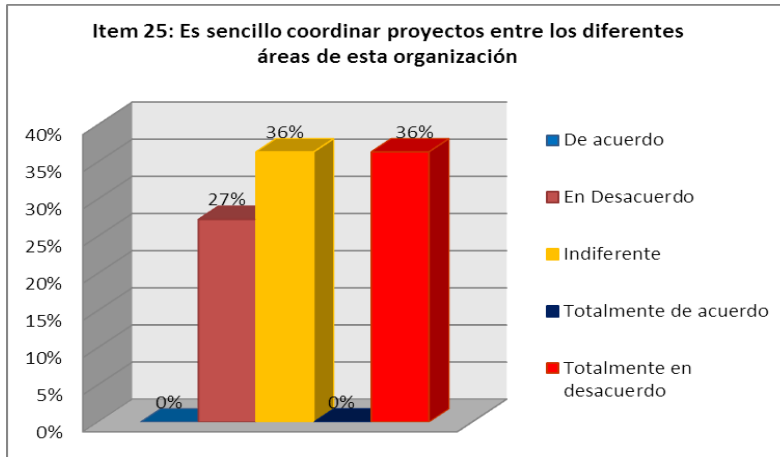


Gráfico 29

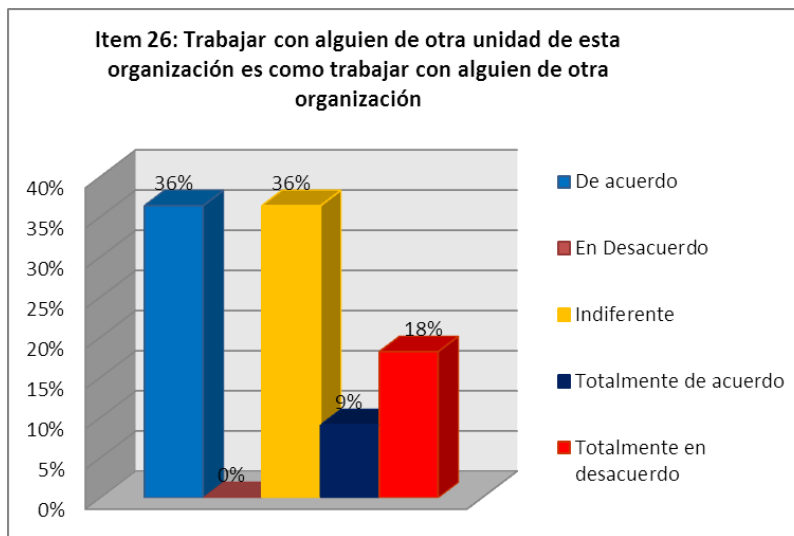


Gráfico 30

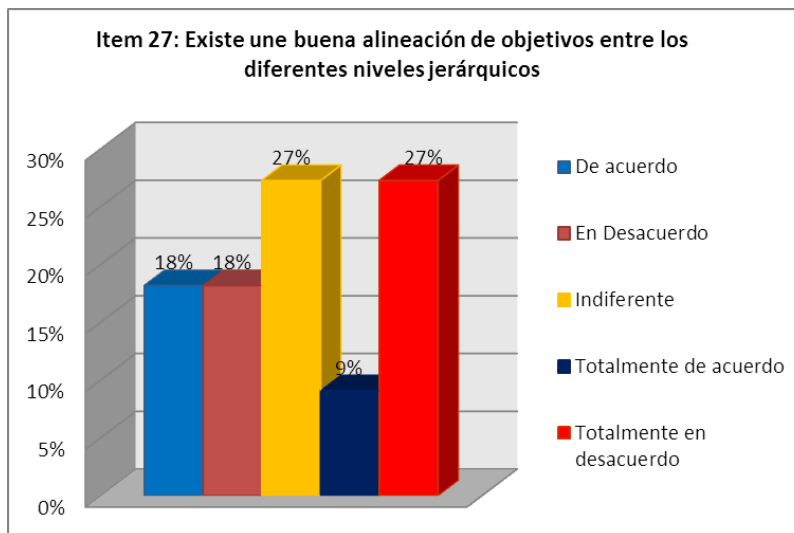


Gráfico 31

Para promover la coordinación e integración entre el personal se pueden hacer las llamadas reuniones de confrontación grupal, que aborda las relaciones de trabajo entre las áreas de la organización, asimismo, resalta la cooperación y la coordinación. (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2007).

Es importante señalar que la organización social del proceso laboral (cooperación y coordinación) desempeña un importante papel de estímulo y apoya la adquisición de competencias (Onstenk), por lo que es necesario que dicho proceso marche de la mejor manera.

Un alto nivel de capital social permite interacciones e intercambios sin fricciones, que ayudan a facilitar un funcionamiento organizacional fluido. Las relaciones basadas en una competencia ardua, el interés propio y los subterfugios pueden ser devastadores para una empresa. El capital social se relaciona tanto con la cultura como con la ética corporativa. (Daft, 2011).

Acerca de la dimensión **adaptabilidad**, específicamente a la **orientación al cambio**, se debe tener en cuenta que “si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro. No existen medidas de adaptabilidad que sean específicas y concretas. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede implementar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio”. (Chiavenato, 2007).

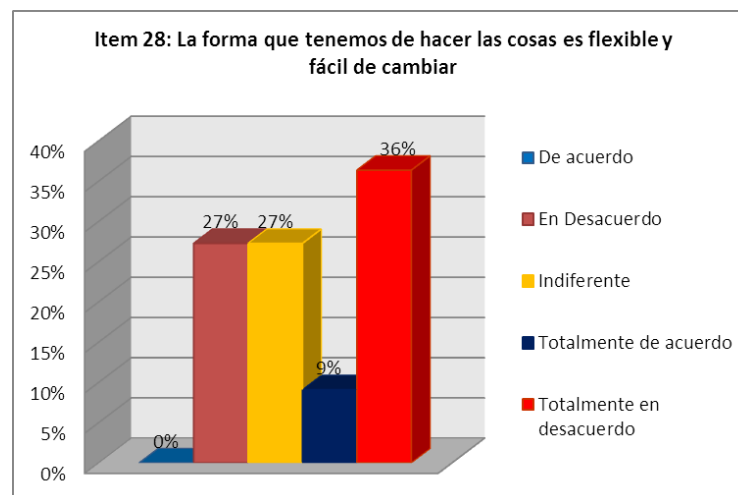


Gráfico 32

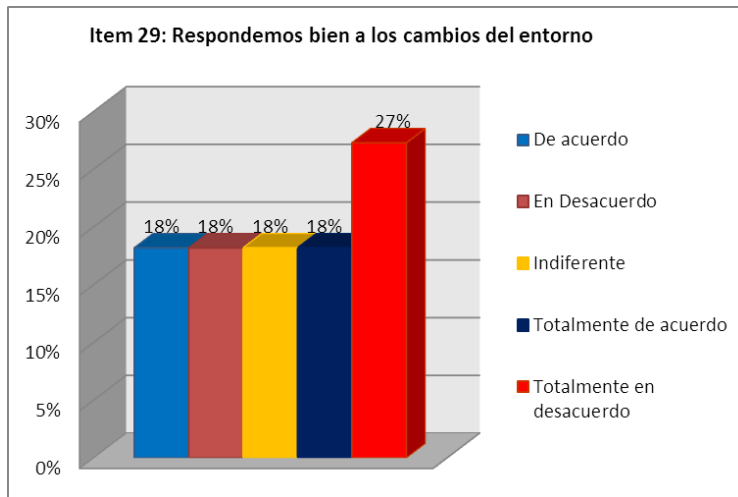


Gráfico 33

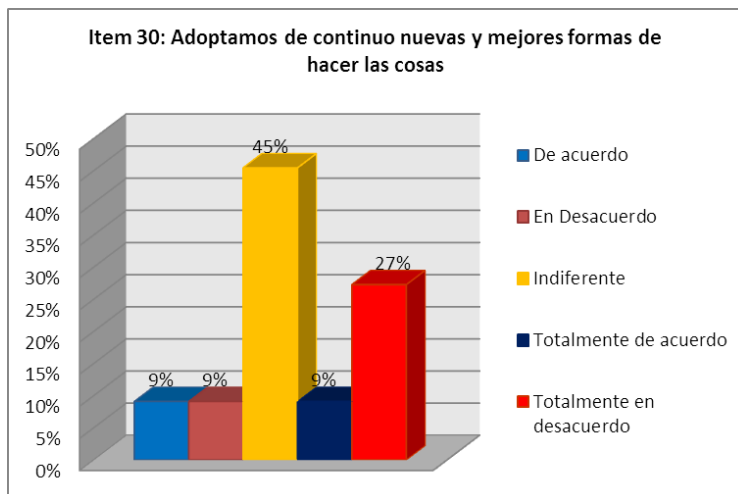


Gráfico 34

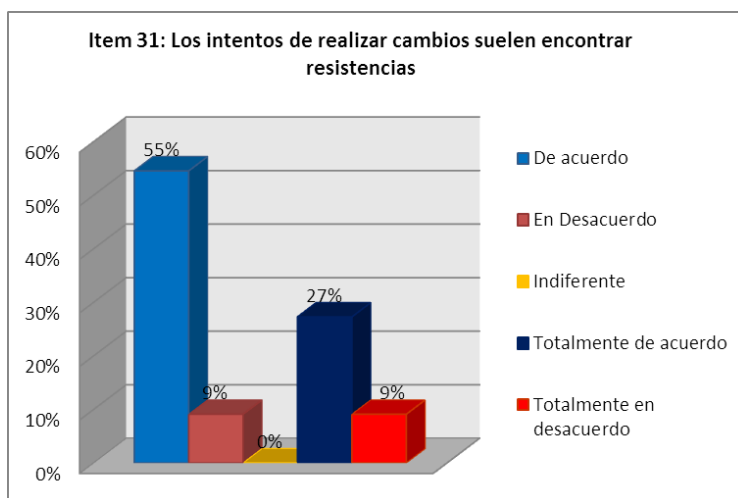


Gráfico 35

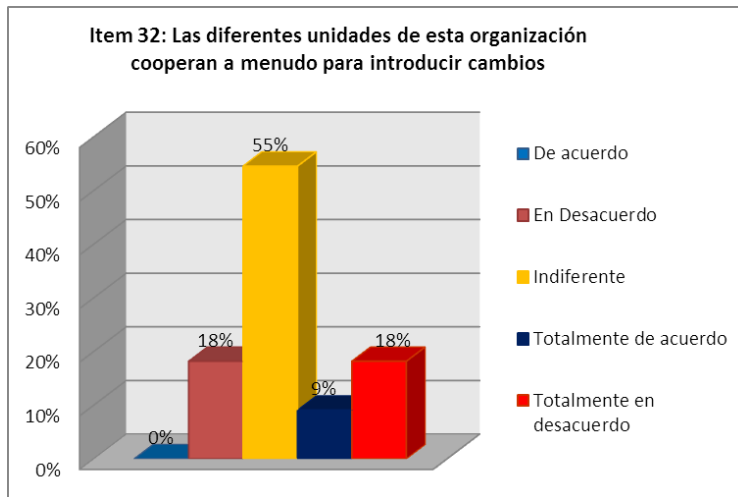


Gráfico 36

La cooperación entre estas persona es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común. (Chiavenato, 2007).

En ese mismo sentido, la capacidad de adaptabilidad de los colaboradores de UNICIT, muestra poca flexibilidad en la forma de hacer las cosas y no es fácil cambiarlas, no responden bien a los cambios del entorno, al ser una cultura cerrada, se resisten al cambio, porque puede sacarlos de su zona de confort.

Se puede percibir que se carece de motivación para innovar, se trabaja de manera rutinaria y sin retroalimentación para la mejora continua.

La adaptabilidad de las personas al cambio organizacional se gestiona a través de conducción del líder formal. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias. Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento. (Negrete, Gestión del cambio organizacional).

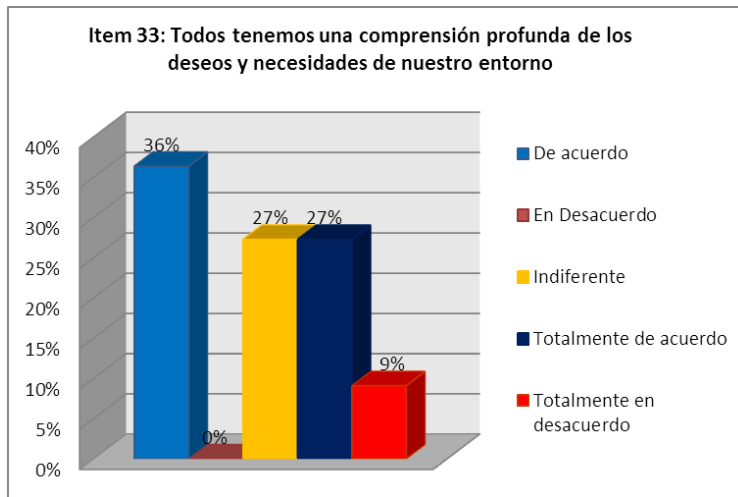


Gráfico 37

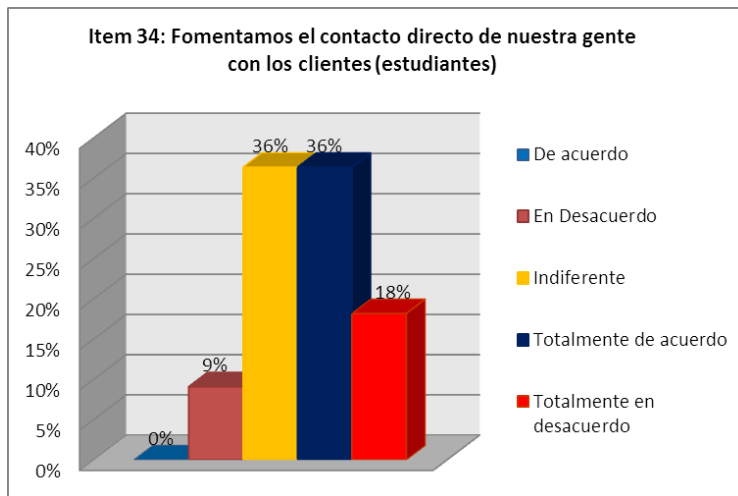


Gráfico 38

Referente a la subdimensión **Orientación al cliente**, Kotler, (1972), señaló que el concepto de marketing lleva implícito que la empresa debe orientarse a la satisfacción y necesidades de sus clientes, por tanto no es una labor exclusiva del departamento de marketing de una organización. El cliente o los clientes siempre han estado presentes en las prioridades de una organización, ha sido siempre la parte fundamental y condición necesaria para que un negocio funcione y perviva (Sangil, 2007).

Lo anterior es secundado por Chiavenato (2007) al definir el capital externo: comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de

satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.

Con referencia a lo anterior, las autoridades de UNICIT siempre están enfocados en fomentar la satisfacción de los clientes (en este caso estudiantes), es prioridad en todas las áreas la buena atención a éstos. Continuamente cuidan del bienestar de los estudiantes, ya que como universidad privada, deben destacarse por la calidad de atención a los estudiantes, se capacita al personal para que resuelvan las necesidades e inquietudes de los alumnos y padres de familia. (Gráfico 37, Gráfico 38).

Otro punto a tomar en cuenta para describir la cultura organizacional es la fuga de conocimiento a causa de la poca estabilidad laboral, debido a que la universidad no cuenta con una política de retención de personal.

Lo anterior lo confirma una de las decanas informantes: “yo considero todavía en el tiempo que yo tengo de estar en la universidad, no conozco el caso de que hayan tenido que retirar un trabajador por mal trabajador, generalmente parece que la parte donde captan trabajadores tienen muchas exigencias y generalmente el trabajador cumple con el trabajo que le asignan. La fuga de conocimiento, ese es un dato importantísimo, considero que UNICIT por ser una institución de formación, una institución universitaria, para mí tiene una alta rotación de personal a todos los niveles y yo entiendo que ahí hay fuga de conocimiento, definitivamente, yo tengo un buen periodo de estar en la universidad y yo tengo conocimiento de gente buenísima con buenísima experiencia que han tenido que retirarse por x, y, z razón, y no conozco todavía y a pesar que todos los documentos son conocidos, sobretodo yo como decana, no conozco que haya una política de retención de personal”.

Tal como se ha visto, la falta de estabilidad laboral y de política de retención de personal, está ocasionando fuga de conocimiento. Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados (Harvard, 2003), lo que está en juego es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que

configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, “el conocimiento”, citado por (Gonzales, 2009).

2. Formas de trabajo establecidas en la UNICIT relativas al quehacer de su personal administrativo y docentes con cargo de autoridades superiores relacionadas con la gestión del conocimiento.

De acuerdo a las formas de trabajo establecidas en UNICIT, los colaboradores administrativos y decanos representan una unidad elemental para la gestión del conocimiento, tal como expresa Nonaka “los equipos desempeñan un papel fundamental porque proporcionan un contexto compartido donde las personas pueden interactuar unas con otras y establecer esa clase de diálogo constante que hace posible una reflexión eficaz. Mediante el diálogo y la discusión los miembros del equipo crean nuevos puntos de vista. Ponen en común toda la información y la examinan desde todos los ángulos. Y al final, consiguen integrar sus distintas perspectivas individuales dentro de una nueva perspectiva colectiva.” (Ikujiro Nonaka, La empresa creadora de conocimiento, en Gestión del Conocimiento de Harvard Business Review. p. 48), Citado por (Gutiérrez, 2009).

En Unicit como en cualquier organización educativa se tienen formas de trabajar establecidas oficialmente o informalmente (el quehacer cotidiano que no está plasmado en los documentos institucionales). Para conocer mejor la forma de trabajo de ésta alma máter es necesario examinar la manera en que se transfiere conocimiento entre los colaboradores.

Según lo exteriorizado por la rectora “Nosotros tenemos varias vías de trasladar y transmitir el conocimiento, una es a través de una serie de documentación que se entrega cuando el trabajador inicia y ahí van comprendidos dependiendo de su perfil, el reglamento, normativas, algunos instructivos, dependiendo de la jerarquía en que esté el trabajador, pero también por la vía directa personal, a través de sesiones de trabajo, estos pueden ser en los consejos de dirección, consejo académico, los despachos con los decanos de las facultades, porque estamos convencidos que no es suficiente entregar fríamente un manual, un reglamento, si no está discutido y conversado”.

En esa misma línea una decana expresó que “es más fácil que se comparta conocimiento entre pares, es decir, yo comparto mi conocimiento para alguien que tiene más o menos mi mismo nivel jerárquico”, lo cual coincide con lo manifestado por el personal administrativo, el que no consideran que se dé un diálogo creativo y el intercambio de ideas en todos los niveles habitualmente. (Gráfico 39).

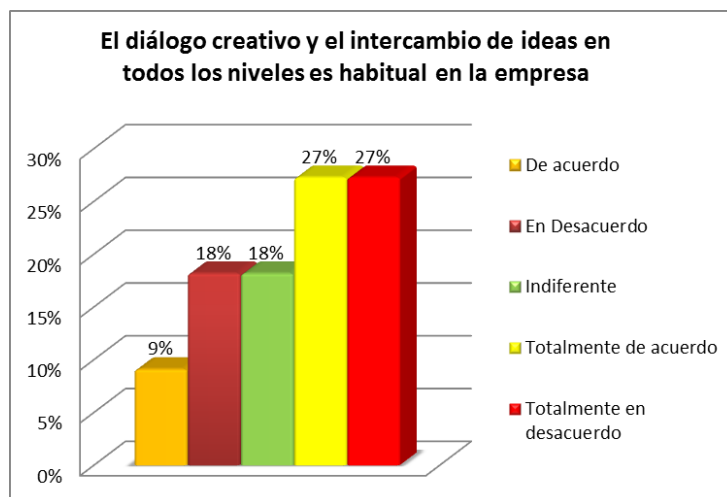


Gráfico 39

3. Experiencias de mimesis en el recurso humano de UNICIT que labora en las unidades administrativas y las autoridades superiores.

La rectora opinó que sí hay experiencias de mimesis en el personal de UNICIT, por ejemplo en los eventos que realiza la universidad a nivel internos y externos, en el que participan todas las áreas, “desde el conserje hasta junta directiva, todos tenemos un pequeño momento de intervención y todos conocemos la totalidad de cómo se maneja todo”, a pesar de que el protocolo requerido para estas actividades y eventos no están plasmados en los documentos institucionales, todos conocen bien su papel a desempeñar, el cual lo han aprendido por medio de la observación, imitación y práctica.

Asimismo, la rectora explicó “en el caso de inducción a un trabajador nuevo, inicia con RRHH, que es quien indica las reglas del juego, horarios, todos esos elementos generales, pero ya en lo específico su jefe de área quien en base a un reglamento que tenemos, le explica cuáles son sus funciones, en base a

nuestro organigrama, hasta dónde llegan sus atribuciones y qué se espera de él”.

En relación con este último, debido a que en esta universidad hay una alta rotación de personal y siempre hay muchos eventos y actividades que realizar día a día, en la mayoría de los casos casi no hay tiempo para explicar o inducir al trabajador nuevo en estas diligencias, por lo que aprende haciendo, imitando el comportamiento de los demás. Sin embargo, no todos están de acuerdo con lo anteriormente dicho, lo cual se puede observar en el Gráfico 40.

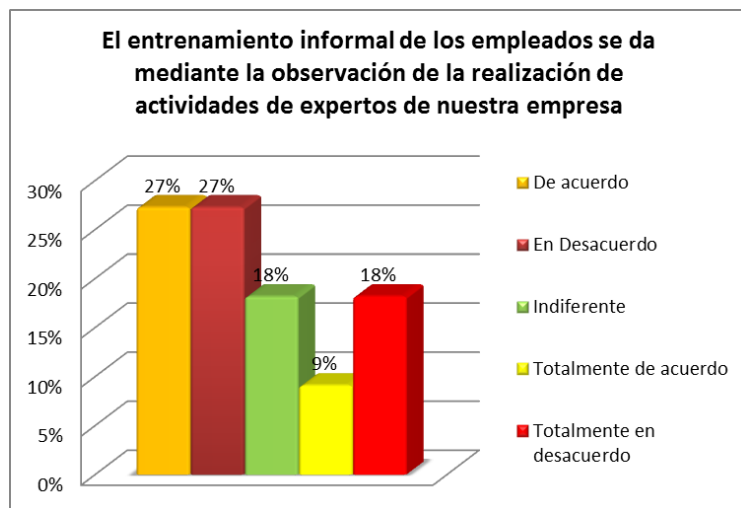


Gráfico 40

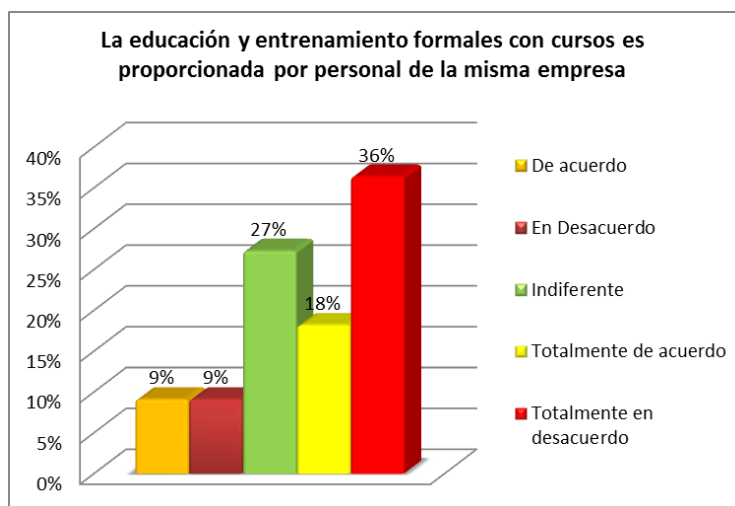


Gráfico 41

El entrenamiento formal dentro del mismo personal administrativo no se da, porque no se práctica el compartir conocimiento.

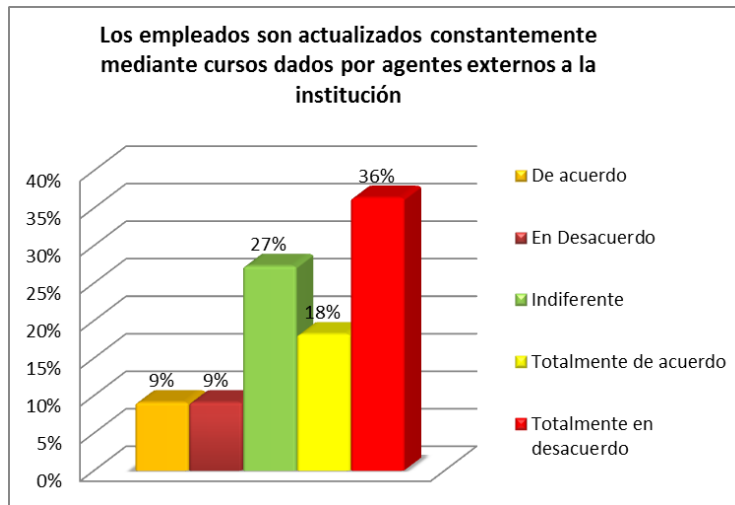


Gráfico 42

A pesar que los líderes y dueños de la universidad, siempre están promoviendo la capacitación o formación de su personal y contrata expertos externos para capacitarles, se percibe que no es suficiente para los colaboradores.

Por otra parte, ya se ha mencionado que existen documentos orientadores (reglamentos, normativas, fichas ocupacionales, etc.), pero no contemplan todo lo que los trabajadores deben conocer para cumplir con las expectativas de la institución y desempeñar adecuadamente sus funciones.

Todo lo anterior lo confirma la rectora, quien dijo “Sí, claro,(contemplan lo que los trabajadores deben conocer), pero un noventa por ciento, porque la vida es cambiante, las instituciones son cambiantes, porque obviamente nosotros trabajamos con juventud y casi siempre los requerimientos de la juventud con el tiempo y de las enseñanzas sobretodo van siendo más exigentes y requiere de más revisiones de reglamentos, actualizaciones de documentos, entonces podríamos decir, que para este momento sí, para el día de hoy, pero estamos convencidos y comprometidos a estarlos complementando y mejorando, por eso insistimos en que cada tanto tenemos que revisarlos, actualizarlos y también discutirlo. Entonces a tu pregunta no está todo, no todo está escrito, sino que hay aspectos que son de la práctica diaria”.

Del mismo modo la decana considera que no todas las funciones del trabajador lo contemplan los documentos orientadores, “la verdad al trabajador en

sí independientemente de su nivel jerárquico en la mayoría de los trabajos se les exige más de lo que realmente la institución les orienta cuál es su hacer, entonces depende mucho de la creatividad de cada trabajador para llenar las expectativas de los jefes inmediatos”.

Igualmente el personal administrativo está de acuerdo en se tienen que documentar las buenas practicas, la creación de manuales y documentos, que permitan la mayor y mejor gestión del conocimiento tal como se muestra en Gráfico 43 y Gráfico 44.

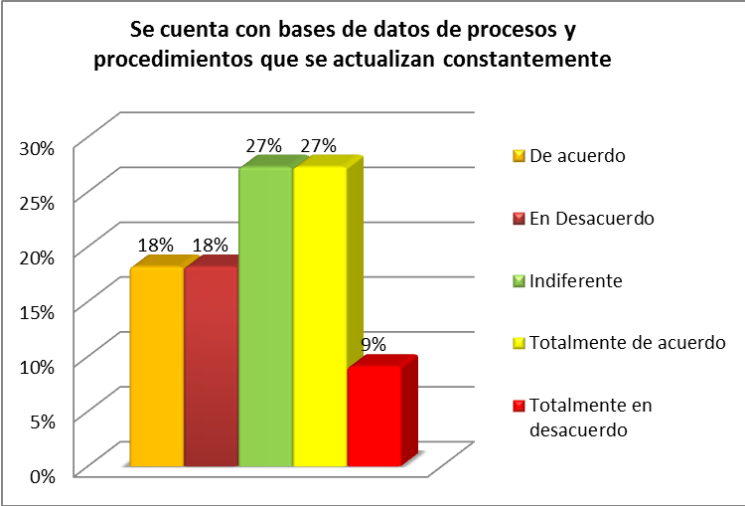


Gráfico 44

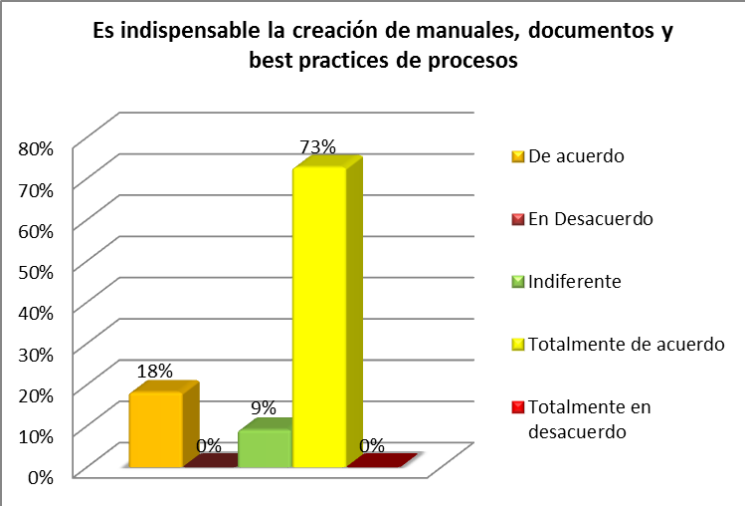


Gráfico 43

Conclusiones

- La mayoría de los colaboradores se sienten comprometidos con su trabajo, lo cual influye positivamente en el desarrollo de las funciones de la institución.
- La cultura organizacional es cerrada e incide en la obstaculización de la socialización, las personas casi no comparten el conocimiento, por diversos motivos, ya sea por temor a ser reemplazados en su puesto, por falta de promoción del trabajo en equipo, por desmotivación, entre otros.
- La escasez de prácticas de gestión del conocimiento tienen que ver con la cultura organizacional cerrada presente en la universidad. La toma de decisiones está centralizada por los jefes, es un sistema autoritario coercitivo, dicho sistema Chiavenato lo define como “un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado”.
- Se identificó que la información no se comparte abiertamente, ni está accesible para todos los colaboradores, principalmente a niveles bajos, esto es a causa de la cultura organizacional cerrada predominante en la institución. Sin embargo se encontraron contradicciones entre la percepción del personal administrativo versus autoridades superiores, quienes afirman que sí se comparte información en niveles, dependiendo de la jerarquía y áreas de trabajo, por medio de documentación institucional, normativas, reglamentos, publicidad, comunicación vía digital abierta en la página web, en Facebook, etc.
- El personal no es capaz de compartir conocimiento abiertamente, eso tiene asidero en la cultura, ya que en la cultura se demuestra que hay temor en expresar sus opiniones y lo que sienten, para evitar represalias laborales y tampoco logran el consenso fácilmente, por lo mismo que la gente no es abierta.

- Existen los aspectos informales de compartición de conocimiento y planificación, tales como las sesiones de trabajo, reuniones, consejos académicos, consejos de dirección o despachos a través de la mimesis (observación, imitación y práctica) y con los estudiantes también se realizan actividades abiertas y reuniones.

- De manera general existen elementos obstaculizadores en la gestión del conocimiento, específicamente en la mimesis, pues no se fomenta el trabajo en equipo, la cooperación entre las distintas áreas de la universidad, no se perciben como un solo equipo y no consideran que el trabajo de cada uno esté ligado a los objetivos de la institución.

- No hay un modelo de gestión del conocimiento, ni manual, ni repositorio que plasme todo el quehacer dentro de la institución, llama la atención que un trabajador nuevo en la mayoría de los casos, sino en todos, no pasa por un proceso de inducción, en donde se le dé a conocer la misión, visión, valores y reglamentos de la universidad, ni mucho menos las funciones a realizar, por lo que tiene que ir aprendiendo en el día a día por medio de la mimesis, la cual es la forma más predominante de transmisión del conocimiento en esta alma máter.

- Entre las experiencias de mimesis en el personal administrativo de UNICIT, se puede decir que el trabajador aprende por medio de la observación, imitación y práctica, debido a que siempre hay muchos eventos y actividades que realizar día a día, en la mayoría de los casos casi no hay tiempo para explicar o inducir al trabajador en estas diligencias, a esto se le suma la poca práctica de trabajo en equipo y que hay una alta rotación de personal, por lo que las personas aprenden haciendo e imitando el comportamiento de los demás.

Recomendaciones

- Se debe promover el trabajo en equipo en todos los niveles, de tal manera que cada unidad de la institución se sientan parte de una misma organización con los mismos objetivos, de igual manera mantenerlos motivados para que trabajen en un ambiente armonioso y no como islas.
- Es necesario documentar las buenas prácticas, la creación de manuales, repositorios y documentos, que permitan la mayor y mejor gestión del conocimiento.
- Es indispensable comenzar con un pequeño proyecto de gestión del conocimiento y mimesis, que involucre a todo un equipo de creación de conocimiento y que retome aquellas fortalezas y oportunidades encontradas en el presente estudio, sobre todo la disponibilidad de recursos humanos y tecnológicos.
- Es recomendable organizar y planificar conferencias y capacitaciones sobre gestión del conocimiento que involucren a todos los niveles organizativos de la universidad, con el fin de irse comprometiendo con las actividades relacionadas.
- En el programa general de incentivos de la institución deben considerarse a aquellos trabajadores que más colaboren al fortalecimiento del repositorio intelectual y gestión del conocimiento de la universidad.

Capítulo III: La propuesta.

Se presenta el proyecto de intervención, con base en los resultados del estudio y tomando en consideración la teoría sobre gestión del conocimiento y aprendizaje mimético. La propuesta consiste en un plan de acción con actividades relacionadas al fortalecimiento de la gestión del conocimiento en UNICIT, con el fin de potenciar la participación de los trabajadores administrativos y la compartición de conocimiento. Debido a que se encontró que en UNICIT predomina la cultura cerrada, se desarrollará el plan a mediano plazo: 2 años, para evitar resistencia al cambio de una sola vez, sino que poco a poco se vayan familiarizando con los conceptos y prácticas de gestión del conocimiento.



Plan de acción para fortalecer la gestión del conocimiento en el personal administrativo de UNICIT

I. Introducción:

De acuerdo con Rihs, “los empleados son nuestro activo más importante y no podemos permitirnos perderlo. Debemos utilizar el conocimiento de cada uno de ellos. Todos deben saber que su trabajo es muy importante para nosotros, y hacerse personalmente responsables de él en gran medida”. Citado por (Krogh, Kazuo, & Ikujiro, 2001).

Tomando como referencia lo anterior y con base en los resultados de la presente investigación se ha elaborado una propuesta de intervención inicial concreta que consiste en un plan de acción que ayude a fortalecer la gestión del conocimiento y el aprendizaje en UNICT.

Objetivos:

1. Sensibilizar a los trabajadores administrativos y docentes con cargo de autoridades superiores de UNICIT sobre la importancia de la gestión del conocimiento como asunto estratégico de la organización.
2. Contribuir al desarrollo de una cultura de colaboración y compartición de conocimiento entre los trabajadores administrativos de UNICIT.
3. Promover prácticas de gestión de conocimiento y mimesis que permitan la creación y enriquecimiento de repositorios de conocimiento de la institución.

Plan de acción

Actividades	Descripción	Responsable	Participantes	Período o Fecha
Elaboración de una normativa de inducción.	El ser humano necesita recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer y qué constituye un trabajo bien hecho. (Lawrence Appley). Como parte del proyecto de facilitar la gestión del conocimiento, se pretende elaborar una normativa de inducción que plasme aspectos generales y específicos de la universidad.	- Junta directiva - Coordinador administrativo y R.R.H.H.	- Junta directiva - Coordinador administrativo y R.R.H.H. - Rectora - Director Académico - Oficina de Autoevaluación	2 semanas. Comenzando a finales del segundo semestre 2017.
Inducción del personal de nuevo ingreso a la institución	-Realizar inducción al personal de nuevo ingreso, con el objetivo que conozca la institución, se sienta familiarizado y parte de esta	- Coordinador administrativo y R.R.H.H.	- Todo trabajador de nuevo ingreso - Equipo de capacitadores internos.	1 día. Cada que ingrese un trabajador nuevo, a partir del I Semestre 2018.

	<p>organización.</p> <p>Se formará un equipo de capacitadores dentro del mismo personal, los cuales planificarán un proceso de inducción ameno, y creativo.</p> <p>Se le dará a conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El organigrama, la visión, la misión, valores y los objetivos de la universidad. - Políticas, normas, y reglamentos internos. - Los aspectos relativos a la relación contractual laboral. - Los programas de desarrollo y promoción del personal. - Generalidades sobre seguridad social. - Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso. - El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: <ul style="list-style-type: none"> a) Se le debe dar una información breve sobre la forma en que será entrenado 			
--	--	--	--	--

	<p>en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.</p> <p>b) Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador.</p> <p>- Se le brindará un manual al trabajador conteniendo todo lo anterior.</p>			
Capacitación y documentación.	<p>- Consiste en brindar capacitación al personal administrativo en relación a la planificación de eventos, protocolos y actividades que se presentan en la universidad, determinar el papel de cada quien, con el fin de responder a la falta de capacitación y orientación al personal en estas actividades, que hasta la fecha no están plasmadas en los documentos institucionales y se han aprendido por mimesis, de esta manera se evitará estar adivinando o estar apurados improvisando a la hora llegada.</p> <p>- Asimismo se documentarán todas las capacitaciones, a fin de crear manuales</p>	<p>- Coordinador administrativo y R.R.H.H.</p>	<p>- Rectora</p> <p>- Director académico</p> <p>- Todas las áreas involucradas: académicos y administrativos.</p>	<p>2 días, a principios de cada semestre, a partir del primer semestre 2018.</p>

	y repositorios relacionados a dichas actividades, en donde se especifiquen los responsables de cada aspecto de logística requeridos.			
Capacitación sobre el aprendizaje del trabajo	<p>Los lugares de trabajo son donde surge gran parte, sino la mayoría, del aprendizaje para el trabajo y de las vidas laborales. En las últimas dos décadas, al entrevistar a trabajadores de una amplia gama de profesiones acerca de cómo aprenden a través del trabajo y para él, constantemente describían que se basaban en i) participar de las actividades laborales, ii) observar y escuchar, y iii) “simplemente estar en lugar de trabajo”. (Billet, 1994,2001.)</p> <p>El aprendizaje significativo se encuentra muy directamente vinculado con su funcionalidad. (Artús, 2010).</p> <p>En base a lo anteriormente descrito, se capacitará en el lugar de trabajo, es decir, ya que en UNICIT la forma más</p>	- Responsables de área	Todo el personal administrativo	1 día mensualmente , de manera rotativa. A Partir del II Semestre 2018.

	<p>predominante de transmisión del conocimiento es a través de la mimesis, se hará una rotación de personal, como un elemento facilitador de la gestión del conocimiento puesto que contribuye a la variedad de requisitos a través de la experiencia en distintas funciones y responsabilidades. Por ejemplo, tomar un día a una persona que trabaja de asistente en el área académica y que pase observando imitando y aprendiendo las funciones que se realizan en registro académico, esto con el objetivo que todos manejen la misma información y así poder brindar mejor atención a los estudiantes (clientes), lo que será una ventaja competitiva para la universidad. De esta manera también se promueve el trabajo en equipo y compartición de conocimiento abierto, puntos de mejora encontrados en la presente investigación.</p>			
<p>Conformación de un plan de</p>	<p>El Plan de Mentoría es el instrumento que</p>	<p>Responsables de área.</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>Período: un año. A partir</p>

<p>Mentoría.</p>	<p>sirve para organizar, orientar y sistematizar el trabajo de la mentoría durante el período desarrollado. La información que aquí se registre, así como los cambios que se vayan efectuando, serán de utilidad a la hora de reflexionar sobre el proceso de inducción y proveerá nueva información y conocimiento sobre cómo operan los procesos de inducción de los nuevos profesores. Los componentes del Plan son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de la Mentoría. 2. Diagnósticos y estrategias. 3. Plan de trabajo. <ol style="list-style-type: none"> a. Calendarización de actividades planificadas. 4. Ejecución del Plan. <ol style="list-style-type: none"> a. Registro de actividades realizadas. b. Fichas de actividades. 5. Informes. 		<p>administrativo</p>	<p>del primer semestre 2019.</p>
<p>Documentación de las lecciones aprendidas</p>	<p>La documentación de lecciones aprendidas contribuye a explicitar un nuevo conocimiento, su disseminación, aplicación y re-uso. Las lecciones aprendidas permiten no solamente</p>	<p>Responsable de la oficina de Autoevaluación</p>	<p>Un jefe de área con un subordinado de cada unidad administrativa.</p>	<p>Dos días cada Semestre. Iniciando a partir del primer semestre 2018.</p>

	<p>documentar el aprendizaje que emergen de las operaciones, sino que además genera conocimiento que permite replicar acciones que pueden ser exitosas y/o evitar errores en futuras intervenciones en contextos similares. La sistematización de lecciones aprendidas se inicia con la internalización de un nuevo conocimiento (conocimiento implícito) y se continúa en un ciclo de aprendizaje (conocimiento explícito) que incluye las fases de: (i) identificación, (ii) documentación, (iii) diseminación (iv) y re-uso. Estas fases integran una ruta crítica en espiral: no es posible documentar una lección si previamente no ha sido identificada y así sucesivamente hasta que una lección aprendida es re-usada y se vuelve a iniciar el ciclo de aprendizaje. (Luna & Rodríguez, 2011).</p>			
--	---	--	--	--



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

UNICIT

FORMATO DE REGISTRO DE LECCIONES APRENDIDAS¹

DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTES CON CARGO DE AUTORIDADES SUPERIORES

Nombre del proyecto: _____/1

Fecha de Registro:	/2	Hora de Registro:	/3
Subproceso :	/4		
Actividad:	/5		

Tipo de Lección /6

Mejores Prácticas : Problemas Recurrentes : Experiencias Exitosas :

Manejo de Riesgos : Otro Clasificación: _____

Amenaza/Oportunidad
/7
Título :
/8
Resumen :
/9
Descripción de la situación:
/10
Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto
/11

¹ Adaptación del formato de Lecciones Aprendidas de la Dirección General del Sistema Estatal de Informática, Gobierno del Estado de México y de la Guía técnica de Interoperabilidad, ambos formatos disponibles respectivamente en <http://dgsei.edomex.gob.mx/gsearch/lecciones%2Baprendidas> y http://www.gob.mx/guiasinteroperabilidad/contenido_gral/html_gral/lista_formatos_gral.html

Método de Solución
/12
Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas
/13
Lección Aprendida / Recomendaciones
/14
Referencia
/15

Responsable de la Administración del Proyecto

_____ /16
Nombre y Firma

Instructivo de Llenado

Propósito:	Registrar las mejores prácticas, problemas recurrentes y experiencias exitosas durante la gestión, administración y desarrollo de sistemas de información para ser utilizadas en futuros proyectos.
Responsables del llenado:	Responsable de la Administración del Proyecto

No.	Nombre del Campo	Descripción
1	Nombre del Proyecto	Anotar el nombre del proyecto
2	Fecha de Registro	Fecha en la que se realiza el reporte (en formato dd/mmm/aaaa)
3	Hora de Registro	Hora de registro del reporte (en formato hh:mm)
4	Subproceso	Anotar el nombre del subproceso del cual se captó la lección.
5	Actividad	Anotar el nombre de la actividad de la cual se identificó la lección.
6	Tipo de Lección	Seleccione con una X la casilla que corresponda al tipo de lección, si esta no está identificada dentro de la clasificación que se presenta, marque la casilla "Otro" y en seguida escriba el nombre que propone para clasificar la lección que identificó.
7	Amenaza/Oportunidad	Se indica si la lección aprendida está relacionada con un efecto adverso (amenaza) que debe evitarse en el futuro o está asociado con un efecto positivo en el proyecto (oportunidad) sobre el cual deben tomarse acciones para mantenerlo.
8	Título	Seleccione una palabra clave o frase con la cual se pueda identificar o buscar la lección.
9	Resumen	Describir en una o dos frases el tema de la lección aprendida.
10	Descripción de la situación	Anotar los antecedentes y circunstancias que ocasionaron el asunto sujeto de la lección aprendida, siendo importante el identificar las causas raíz que ocasionaron la situación.
11	Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto	Efecto que la situación planteada tuvo sobre los objetivos del proyecto, por ejemplo: Retraso en la fecha de entrega del proyecto (expresado en unidad de tiempo), incremento de los costos (expresado en unidad de esfuerzo), reducción de niveles de calidad, insatisfacción del cliente, entre otros. También puede reflejar impactos positivos, por ejemplo, se terminó la actividad antes de la fecha planificada, se ejecutó una actividad a una fracción del costo, entre otros. Es importante expresar el impacto

		en términos que se puedan medir.
12	Método de Solución	Anotar detalladamente los mecanismos que dieron solución a la situación que se presentó y la cual es motivo de registro como lección.
13	Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas	Enumerar las acciones correctivas implementadas para reducir o mejorar los efectos de la situación (dependiendo si son amenazas u oportunidades) y acciones preventivas para reducir o incrementar la probabilidad que se vuelvan a presentar en el futuro.
14	Lección Aprendida / Recomendaciones	Resume las acciones y estrategias a adoptar en el futuro para evitar que se presente nuevamente la amenaza o para aprovechar la oportunidad (si es una lección de impacto positivo). Se construye a partir de las experiencias de las acciones tomadas para corregir la situación.
15	Referencia	Anotar el código y nombre de la documentación en la cual se puede consultar los registros de la situación causa de la lección.
16	Responsable de la Administración del Proyecto	Anotar el nombre y firma del administrador del proyecto.



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

UNICIT

FORMATO PLAN DE MENTORÍA²

DIRIGIDO A JEFES DE ÁREA (ADMINISTRATIVOS) QUE FUNGIRÁN COMO MENTORES Y A LOS PROTEGIDOS O APRENDICES

1. Registro de la mentoría

a. Datos del mentor

Nombre y apellidos	
Título profesional	
Correo electrónico	
Teléfono	
Área en la que labora	

b. Datos del protegido o aprendiz

Nombre y apellidos	
Título profesional	
Correo electrónico	
Teléfono	
Área en la que labora	

2. Diagnósticos y estrategias

c. Del protegido o aprendiz

El protegido debe trabajar en una autoevaluación orientada por la pauta señalada a continuación.

Analice con el protegido o aprendiz su autoevaluación incentivando la reflexión sobre cada dimensión para, en conjunto, ir definiendo las prioridades en los nudos críticos a abordar en el trabajo de mentoría, los que se registran en la tabla del siguiente punto (d).

² Adaptación de Plan de Mentoría (Versión 1 2015) del Ministerio de Educación, Gobierno de Chile. Versión digital disponible en:
http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201505181159540.CUADERNO_DEL_MENTOR_ANEXOS_mar.pdf

Dimensiones	Nivel de desempeño (en desarrollo, aceptable, competente, innovación)	Nudos críticos
Enseñanza para el aprendizaje de todos.		
Creación de un ambiente propicio para los aprendizajes.		
Responsabilidades profesionales.		

d. Junto con el protegido defina los desafíos reales a los cuales él se enfrenta (recuerde que puede agregar más filas a la tabla si así lo requiere):

Desafíos a abordar	Dimensión	Posible estrategia	Mes(es)
Acuerdos			

e. Del mentor

La siguiente rúbrica es una sugerencia para que ud., en su rol de mentor, realice una autoevaluación antes y durante la mentoría, considerando los siguientes aspectos:

Competencias de Mediación Profesional del Mentor

Descriptor (Aspectos de Gestión)	Observado siempre	Observado a veces	Ausente
Manifiesta compromiso ético en el proceso de toma de decisiones asociadas a su rol.			
Genera un ambiente facilitador para la reflexión profesional pedagógica con el protegido.			
Promueve en el protegido el desarrollo de la capacidad de reflexionar sobre su propia práctica profesional para la construcción de aprendizajes significativos.			
Asesora al protegido en el			

diseño, implementación y evaluación de propuestas pedagógicas pertinentes al trabajo cotidiano y al contexto.			
Asesora al protegido en el proceso de autoevaluación de su propio desempeño profesional.			
Distingue áreas y acciones de apoyo crítico para la autogestión del desarrollo profesional del protegido.			
Evalúa el impacto de los procesos de mediación profesional implementados.			
Se caracteriza por ser un profesional que diseña, organiza e implementa diferentes actividades con el protegido y con otros actores del establecimiento educacional o de la comunidad con el fin de promover aprendizajes de calidad.			
Gestiona el tiempo en función de las necesidades.			
Genera vínculos para la inserción del protegido con la realidad laboral y los contextos de desempeño.			

¿Qué aspectos de *mi* práctica como mentor son **más fuertes**? En qué se evidencia esa fortaleza:

¿Qué aspectos de mi práctica como mentor son **más débiles**? ¿Ideas para fortalecerlos?

3. Plan de Trabajo

CALENDARIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Una vez definidas las prioridades registre el calendario acordado para la realización de las actividades. Utilice el ejemplo del PLAN DE TRABAJO para definir y planificación del trabajo mensual.

En la tabla siguiente registre el **calendario acordado para las actividades planificadas**. Llene este calendario **AL INICIAR** el trabajo de mentoría. Una vez en marcha, Ud. podrá modificar los contenidos y/o fechas allí registradas, pero es importante partir el proceso con un plan de trabajo establecido y dejar **EVIDENCIA** de la primera aproximación al diseño de las actividades.

a) CALENDARIO DE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS

Nº	Actividad	Objetivo	Fecha	Horario	Nº horas
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

(*) Se repite las veces que sea necesario.

Al diseñar el plan de trabajo, considere que se espera que el mentor dedique 3 horas cronológicas por semana para la mentoría, mientras que el protegido o aprendiz debe dedicar 6 horas cronológicas cada semana (a lo menos).

A continuación, se presenta **un ejemplo** de cómo podría distribuirse las horas asignadas en un ciclo de tres semanas.

Para el Mentor:

Semana 1	Semana 2	Semana 3
Reunión inicial: Puesta en común de las expectativas y desafíos de la mentoría. 1h.	Reunión de trabajo: Planificación. 1h	Seguimiento a la visita al lugar de trabajo: Nuevos temas que surgen a partir de la actividad, actualización del Plan de Inducción. 1h15m
Reunión de trabajo: Diseño del Plan de Mentoría. 1h.	Visita al lugar de trabajo. 1h.	Reunión de trabajo: Temas emergentes 1h15m
Planificación visita al lugar de trabajo (el ba). 1h.	Análisis de la Visita al lugar de trabajo. 1h.	Actualización de las actividades del Plan. 30m
3 horas	3 horas	3 horas

Para el protegido o aprendiz:

Semana 1	Semana 2	Semana 3
Reunión inicial: Puesta en común de las expectativas y desafíos de la mentoría. 1h	Búsqueda y preparación de material 2hr30m	Visita al lugar de trabajo. 1h
Trabajo de autoevaluación e identificación de áreas a trabajar en el Plan de Mentoría. 1h30m	Trabajo de planificación de actividades laborales. 1h30m	Reuniones de trabajo 1h 30
Reunión de trabajo: Diseño del Plan de Mentoría. 1h	Planificación lugar de trabajo. 1h	Redacción de informes 1h
Lectura personal 1h30m		Lecturas para trabajo con apoderados 1h30m
<i>Redacción reflexión semanal. 1hr</i>	<i>Redacción reflexión semanal 1hr</i>	<i>Redacción reflexión semanal 1hr</i>
6 horas	6 horas	6 horas

EJECUCIÓN DEL PLAN

Registro de las actividades

Durante la ejecución del plan, registre las **actividades efectivamente realizadas**, a objeto de dejar evidencia de lo hecho y de observar y analizar los posibles cambios respecto de la planificación inicial. Es **esperable que ocurran cambios**, puesto que la apreciación inicial de necesidades y desafíos irá cambiando durante el año y nuevos temas surgirán en el camino.

Ficha de actividades

Una vez registrada la actividad, complete una **ficha para las actividades de cada sesión de trabajo**. Esto es muy importante para mantener **registro** de la acción e **información cualitativa** relevante del trabajo que ha realizado con el protegido.

b) CALENDARIO DE ACTIVIDADES EJECUTADAS

Nº	Actividad	Objetivo	Fecha	Horario	Nº horas
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

(*) Se repite las veces que sea necesario.

FICHA DE ACTIVIDADES (para copiar tantas veces como sea necesario)			
Actividad realizada			
Fecha		N° horas	
Objetivo de la actividad(*)			
Descripción de la actividad			
Registro de lo acontecido en esta sesión			
Reflexión personal de mi propio proceso de aprendizaje como mentor:			

(*) El objetivo de la actividad (visita, reuniones de reflexión pedagógica, puede ser el mismo para varias sesiones, con el fin de constatar si se producen los cambios que se esperan después de la retroalimentación.

INFORMES

a) Del (a) Mentor (a)

A mediados y al final del proceso el mentor deberá entregar un Informe Semestral a la junta directiva y oficina de autoevaluación. El informe incluye entre otros, ítems del **Plan de Mentoría**, una selección de reflexiones personales sobre el proceso, así como información referente a problemas emergentes que debieron ser abordados por el (la) mentor (a). Además, un componente muy importante del informe tiene que ver con recoger los aprendizajes adquiridos como mentor.

b) Del principiante

El protegido o aprendiz también debe entregar a mediados y al final de la mentoría un Informe Semestral a junta directiva y oficina de autoevaluación. Este informe incluye entre otros aspectos, un resumen de sus reflexiones pedagógicas personales, y evidencias del trabajo realizado durante el semestre. La **Bitácora del Protegido o aprendiz** será el instrumento donde la información se recoja durante al año y desde la cual el protegido podrá trabajar sus informes.

BIBLIOGRAFÍA

- Artús, B. (16 de Febrero de 2010). *EL PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE EN LA CAPACITACIÓN LABORAL*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <https://www.estudiantesuba.com/relaciones-de-trabajo/administracion-de-personal-iii-rrtt/768-el-proceso-de-ensenanza-aprendizaje-en-la-capacitacion-laboral.html>
- Billet, S. (2016). Aprendizaje mimético mediante actividades e interacciones cotidianas en el trabajo. En J. Gairín, *Aprendizaje situado y aprendizaje conectado*.
- Castillo, L. (2004). *Universitat de Valencia*. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de <http://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Castro, O. (s.f.). El concepto de mimesis relacionado al concepto de arte sonoro contemporáneo. Suplemento 96. *Suplemento Cultural*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México, D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de R.*
- Chiavenato, I. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (8 ed.). Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. (J. R. Martínez, Ed.) México: Cengage Learning.
- Eduardo Pérez, L. O. (2012). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- GARCIA, A. C. (1993). *Revistas Científicas Complutenses*. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de <http://revistas.ucm.es/index.php/RGID/article/view/RGID9393120011A/11739>
- Georg Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford.
- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Gutiérrez, H. (2009). Gestión del Conocimiento en la labor docente del Centro Universitario Regional de. *Revista de la Facultad de Educación e Idiomas (FEI)*.
- Harvard Business Review. (2007). *Harvard Business Review*.
- Hill, B. (s.f.). *La Voz*. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/lainportancia-de-la-planificacin-en-una-organizacin-4332.html>

- Jones, M. (Octubre de 2006). La Gestión del Conocimiento como modelo innovador- Fundamentos para una gestión del conocimiento en las organizaciones sociales-. // *JORNADA SOBRE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES*.
- Korman. (1992).
- Krogh, G. v., Kazuo, I., & Ikujiro, N. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford.
- Lavenport, Klah. (1998).
- Luna, E., & Rodríguez, L. (Marzo de 2011). *Abierto al Público*. Recuperado el 16 de Junio de 2017, de Un blog del BID para aprender sobre Conocimiento Abierto en América Latina y el Caribe: <https://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2015/01/15/como-documentar-lecciones-aprendidas/>
- Martín, R. M. (2004/2005). *Estadística y Metodología de la Investigación*.
- Mateos, M. (02 de Mayo de 2014). *Expansión.com*. Recuperado el 5 de Abril de 2017, de <http://www.expansion.com/2014/05/02/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1399050424.html#comentarios>
- Negrete, C. (s.f.). *Gestión del cambio organizacional*. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de Documento de Tesis Doctoral: <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>
- Negrete, C. (s.f.). *GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 17 de Abril de 2017, de <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.pdf>
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (2005).
- Onstenk, J. (s.f.). El aprendizaje en el puesto de trabajo ante un cambio en la organización de industria de transformación. *Revista Europea*.
- Página oficial UNICIT*. (s.f.). Obtenido de unicit@unicit.edu.ni
- Rivas, M. N. (s.f.). *PROCESOS COGNITIVOS Y APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO*.
- Rodríguez, G. (12 de Febrero de 2009). *gestiopolis*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de Ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos: <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Rosalba Casas, Jorge Dettmer. (2008).
- Saint-Ouge. (1996).
- Sallán, Joaquín Gairín. (2016). *Aprendizaje situado y aprendizaje conectado: implicaciones en el trabajo*.
- Sampieri, Fernández y Batista. (2006).

Sangil, J. (2007). CMR Filosofía o Tecnología. En *Pecunia; León 5* (págs. 209-227).

Sarvary. (1999).

Teran, D. (16 de 01 de 2012). *Slideshare*. Recuperado el 03 de 2017, de <https://es.slideshare.net/dhannyt/la-entrevista-como-tecnica-de-recoleccion>

TORO, L. Y. (MAYO de 2015). LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES. BOGOTÁ.

Webgrafía

Facilitar la creación de conocimiento (Consultado 22.06.16)

<http://www.redalyc.org/pdf/285/28570212.pdf>

Confianza, coerción y autoridad(Consultado 22.06.16)

<http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/korstanje50.pdf>

APLICACION DE LA SOCIOLOGIA A LA GESTION EMPRESARIAL (Consultado 24.06.16)

<https://prezi.com/8spxl4qigv6e/aplicacion-de-la-sociologia-a-la-gestion-empresarial/>

Cómo hacer el planteamiento del problema (Consultado 24.06.16)

http://erojas.webcindario.com/download/UNIDAD1_PLANTEAMIENTO%20DEL%20PROBLEMA.pdf

Gestión del conocimiento (Consultado 25.06.16)

<http://www.gestionsocial.org/archivos/00000342/JonesGestionConocimiento.pdf>

La evolución de la gestión del conocimiento en las organizaciones (Consultado 28.06.16)

<http://www.a-i-a.com/auladigital/ArticuloGC-JM-ESP.pdf>

El trabajador de la era del conocimiento (Consultado 29.06.16)

<http://comunidad.telecentre.org/profiles/blogs/trabajadores-del-conocimiento>

Consultado 04/10/2016:

http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_135_310111_es.pdf

Definición de sociología - Qué es, Significado y Concepto (04/10/2016)

<http://definicion.de/sociologia/#ixzz4M9RMUVZY>

Cómo elaborar un cuestionario

<http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha8-cast.pdf> (26/10/2016)

ANEXOS