

## **Los mapas del conocimiento en la conversión del conocimiento tácito como estrategia competitiva**

M. EN A. LETICIA BAUTISTA FRÍAS\*<sup>1</sup>  
DRA. ROSA MARÍA ROMERO GONZÁLEZ\*  
DRA. JOSEFINA MORGAN BELTRÁN\*

### **Resumen**

El objetivo central del trabajo es identificar los mecanismos que intervienen en la conversión del conocimiento a través de mapas que representen el conocimiento tácito de los trabajadores convirtiéndolo en conocimiento explícito, aplicado en los procesos laborales de una Institución de Educación Superior. Se realizó una investigación de corte cualitativo y se realizaron entrevistas a candidatos seleccionados cuidadosamente. Se observó que cada trabajador conoce los parámetros que la institución debe cumplir para que sea competente a nivel nacional, y que son gestores de estrategias para promover que en el ámbito docente se refleje el trabajo intelectual impulsando la innovación y competitividad de las instancias que integran la institución. La cultura organizacional y el estilo de liderazgo son un factor relevante en el proceso de codificación del conocimiento para incrementar el capital intelectual en las organizaciones.

**Palabras Clave:** Gestión del conocimiento, mapa del conocimiento, Cultura Organizacional, Universidades, Liderazgo.

### **Abstract**

The main object of this work is to identify the mechanisms involved in the conversion of knowledge through maps that represent the tacit knowledge of the workers turning it into knowledge explicitly, applied in the framework processes of a Higher Education Institution. The research was conducted in court qualitative and conducted interviews with candidates carefully selected. It was noted that each worker knows the parameters that the institution must fulfill in order to be competent at national level, and that are strategy managers to promote that in the teacher's field to reflect the intellectual work promoting innovation and competitiveness of the academic departments. The organizational culture and the style of leadership are an important factor in the process of codifying knowledge to increase the intellectual capital in organizations.

**Keywords:** Knowledge management, knowledge's map, organizational culture, universities, leadership.

---

<sup>1</sup> Profesores de la Universidad Autónoma de Querétaro

## **Introducción**

Las organizaciones con aptitudes para sobrevivir en un medio adverso (saludables) generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas. Sin conocimiento, una organización no se podría ordenar automáticamente; sería incapaz de mantenerse como una empresa en funcionamiento. Por lo que, es importante interpretar el conocimiento dentro de las organizaciones de una forma fácil sin perder su esencia. Las empresas que desean codificar el conocimiento deben tener los cuatro principios: decidir a qué objetivos empresariales servirá el conocimiento codificado; identificar el conocimiento existente en distintas formas; evaluar la idoneidad y utilidad para su codificación; identificar un medio adecuado para la codificación y distribución.

### **1. Los mapas del conocimiento en los procesos de gestión del conocimiento**

Villarreal (2004) indica que la gestión del conocimiento es administrar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que lo necesitan, de manera que sea pronta y expedita. Hay dos tipos de conocimiento el tácito y el explícito. Este último se basa en los manuales y procedimientos y el tácito es aquel conocimiento que es adquirido sólo con la experiencia. Para que el conocimiento tácito basado en la experiencia de los trabajadores esté siempre a disposición de la organización es importante implementar mecanismos, como los es la codificación del conocimiento, que impulsen su exteriorización. Por lo tanto, el objetivo de la codificación consiste en poner el conocimiento institucional al alcance de quienes lo necesitan. Davenport y Prusak (2001) señalan que *“las actividades basada en el conocimiento del desarrollo de productos y procesos que están convirtiendo en las principales funciones internas y en aquellas con el mayor potencial para dar una ventaja competitiva”*. Davenport y Prusak (2001) indican que las empresas que desean codificar el conocimiento exitosamente deben tener en cuenta estos cuatro principios: los administradores deben decidir a qué objetivos empresariales servirá el conocimiento codificado; para alcanzar esos objetivos, deben ser capaces de identificar el conocimiento existente en distintas formas; deben evaluar la idoneidad y utilidad del mismo para su codificación; finalmente, los codificadores deben identificar un medio adecuado para la codificación y distribución. Una vez que se encuentran, se debe evaluar el conocimiento para valorar su utilidad e importancia para la organización y determinar qué tipo de conocimiento.

El conocimiento vasto, intuitivo de un experto avanzado, o es un conocimiento basado en normas, esquemático y explícito lo que se haga con el conocimiento depende de su

importancia; lo que se debe hacer depende de su tipo. Dicho conocimiento incorpora tanto aprendizaje acumulado y arraigado que puede ser imposible separar sus reglas de la manera en que actúa un individuo. En otras palabras, no se puede codificar eficazmente, al menos por escrito; un documento no puede capturar el conocimiento. Por este motivo el proceso de codificación del conocimiento tácito más vasto en las organizaciones generalmente se ve limitado a encontrar una persona que tenga el conocimiento, a dirigir a quienes están buscándolo, y alentar a los trabajadores para que interactúen.

### ***Mapa de conocimiento***

El mapa del conocimiento es la herramienta de diseño y mantenimiento del programa de gestión del conocimiento y tiene que llegar más allá de la aplicación de una disposición para la navegación en las fuentes del conocimiento de la empresa. Debe ser una herramienta útil para la definición de la estrategia de negocio. Cuando se construye un mapa de conocimiento, se deben tomar en cuenta dos procesos importantes, la auditoría del conocimiento para poder entender a la organización, sus estrategias, objetivos, prioridades, como ha ido evolucionando y por supuesto las necesidades de información y de conocimiento; la evaluación de lo que se espera de las personas que trabajan en la organización en cuanto a sus aptitudes según el entorno en el que se desenvuelven y que continuamente puede estar cambiando. El mapa debe contener: los procesos y las actividades claves, la información y el conocimiento estratégico necesario para llevarlos a cabo; quiénes son las personas, clientes, usuarios internos o externos asociados y quiénes son los suministradores o proveedores de información y conocimiento; y cómo usan las personas la información y el conocimiento.

No puede hablarse de mapas del conocimiento realmente efectivos en una organización sin tener en cuenta las personas que trabajan en ella, su implicación y su motivación. El mapa del conocimiento se basa en la identificación de requerimientos de conocimiento de todos los procesos que tienen una fuerte dependencia de los activos intelectuales y se caracteriza por: organiza la recopilación de los conocimientos de los que disponemos en una empresa; detalla el conocimiento explícito y documentado, y también el conocimiento tácito que tienen las personas relevantes; contiene conocimiento priorizado y asociado; indica, además, cómo llegar a este conocimiento relevante: qué personas lo tienen y en qué soporte se encuentra; y permite identificar las lagunas del conocimiento. Elaborar un mapa implica situar el conocimiento importante en la organización y luego publicar algún tipo de lista o imagen que muestre dónde encontrarlo. Por lo general, los mapas de conocimiento se refieren a personas y también, a documentos o bases de datos.

Los mapas deberán ser perfeccionados por una clasificación que ayude a la navegación. La mayoría de los programas de gestión del conocimiento tendrán que utilizar más de un tipo de mapa para el diseño, mantenimiento y gestión del conocimiento. Por lo tanto se orientan a: *a los*

*procesos*, proporcionan una representación de los procesos estratégicos y de las fuentes de conocimiento que el programa de gestión del conocimiento debe mantener para dar apoyo adecuadamente a los procesos de negocio; *la gestión por competencias* identifican las competencias del personal y de la organización y las fuentes de conocimiento asociadas; *otro tipo de mapas de conocimiento* también puede ser el usado para ayudar en el diseño y las operaciones de programas de gestión del conocimiento. Todos los mapas del conocimiento deben estar soportados en una auditoría del conocimiento para identificar las fuentes alineadas con los procesos de negocio y las competencias de esta manera integrar adecuadamente la clasificación.

El mapa del conocimiento facilita juntar los recursos en los procesos de creación del conocimiento; evita que las personas se dediquen a crear conocimiento que ya existe; permite situar la mejor fuente para conseguir un conocimiento: la comparación del conocimiento necesario con el existente permite identificar necesidades de conocimiento, las áreas y procesos en donde la implantación de una iniciativa de gestión del conocimiento proporcionará más valor a la organización. El mapa del conocimiento es la base para el diagnóstico de la gestión del conocimiento identificado y la búsqueda de acciones de mejora tiene también aplicación inmediata en los procesos de gestión de información, intranet, gestión de calidad y finalmente indica dónde se pueden establecer las comunidades y centros de interés o de práctica.

Mapear el conocimiento es obtener un mapa de las decisiones. Sin embargo, señala que hay un desajuste entre la manera de tomar decisiones y la forma en que decimos que las tomamos. Habitualmente se decide sobre la base del primer patrón coincidente con el estímulo recibido (no el óptimo). Aquél patrón puede ser cultural o personal y, aplicado en forma mecánica, bien puede impedirnos ver cosas que no se ajustan a ese patrón.

### ***Elementos esenciales para la competitividad organizacional en función de la gestión del conocimiento***

Los elementos se han identificado como el motor que impulsa a los trabajadores para que su conocimiento forme parte de los activos de la organización, provienen de la cultura, el clima organizacional y el tipo de liderazgo de exista en la institución. Lessen (1990) expresa que cada cultura tiene tres aspectos fundamentales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico. El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina; el aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres; el aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos. Como suelen decir los antropólogos, la cultura es lo que distingue al hombre racional del animal instintivo. A medida que la vida, al menos en el mundo industrializado, se ha hecho menos brutal y más duradera las cualidades más refinadas han empezado a cobrar mayor importancia que a acciones orientadas a la supervivencia. Los mismos procesos de evolución han afectado teoría y práctica de la dirección

empresarial. Mientras que los planteamientos tradicionales tanto de la empresa como de la organización han sido económicos y administrativos, teoría y práctica contemporáneas de la dirección empresarial son más sociales y humanísticas en su orientación.

En los años sesenta del siglo XX el psicólogo americano de organización Warren Bennis escribió un tratado sobre lo que denominó *salud organizativa*. De hecho, la salud organizativa es la atmósfera organizativa y el papel de los valores y la ética en la dirección empresarial son anteriores al concepto de cultura organizacional. Geertz (1973) considera que “*la cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad*” (p.9). La cultura consiste en políticas elaboradas de manera tácita y gradual por grupos de individuos con miras a promover sus intereses, así como en contratos establecidos por el uso entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua.

Sin embargo es también importante señalar que la cultura preconizada por la escuela cognoscitiva y el clima organizacional se asemejan en cuanto a conceptos y definiciones. El clima se concibe como percepción tenaz y general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional. Es el mapa cognitivo del individuo, elaborado con experiencias personales dentro de la organización y que suministra señales esenciales para poder adaptar su comportamiento a las exigencias y a los objetivos de la organización. Schneider y Hall (1982) menciona que el clima es entonces una forma de competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y sus miembros.

Otro factor determinante en la gestión del conocimiento es el tipo de liderazgo que existe en la institución, retomando la opinión de Goleman, Boyatzis y McKee (2002) en donde revelan algunas premisas interesantes y polémicas tales como la de que la función primordial y esencial de un líder no es la creación de una visión o una estrategia, sino la gestión emocional de la gente. Argumentan, aunque sin mayores revelaciones, que entre el 20 y 30 por ciento del rendimiento de una compañía depende de *los sentimientos* de sus empleados y a su vez el estado de ánimo de éstos se encuentra influido entre un 50 y 70 por ciento por las acciones del líder. En este orden de ideas, es importante identificar el papel que tiene el liderazgo en torno a la gestión del conocimiento en la organización. Los elementos que configuran una estrecha relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en la organización. El líder es, en esencia, un constructor de cultura y un animador de procesos (Naranjo, 2004).

La construcción de una visión compartida significa lograr que el conjunto comparta una imagen del futuro que se procura crear. Es lo opuesto a la visión de un líder personalista que no obtiene la adhesión de los suyos y por lo tanto no estimula su consolidación. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar *visiones de futuro* que propicien un

compromiso genuino antes que mero acatamiento. Esto hace que los líderes entiendan que las visiones que se tratan de imponer, por sinceras que sean, resultan contraproducentes.

Esta visión compartida modifica la actitud de los empleados con las compañías. Ya no hacen la diferenciación entre empresa *ajena* y empleos *nuestros*. Se llega a hablar de *nuestra empresa*, claro que se debe superarse la desconfianza y a trabajar en conjunto para crear una identidad común. Si bien cada uno es responsable primario de su parte en el trabajo, siente la responsabilidad *por el todo*. Resulta esclarecedor el ejemplo propuesto por Senge (1990) de relacionar a la visión compartida con un holograma. En estos casos, aún cuando tengamos a este último dividido en partes, cada una de ellas, que no serán idénticas, que representan la imagen entera desde distintos puntos de vista. O dicho en otras palabras: si bien cada persona tiene su propio modo de observar el todo, al sumarlas (es decir, si se comparten esos estilos de pensamiento), se producirá un efecto sinérgico que potenciará esa visión, porque refleja las expresiones mentales de cada una de ellos, de esa imagen que se desea obtener convirtiéndose así en cocreadores de una representación mental que ha logrado exteriorizarse de forma tangible.

Es importante comprender que la misión, en su versión final, no se construye de arriba hacia abajo porque se corre el riesgo que sea simplemente acatada y se pierdan todos los beneficios expuestos. La misión comienza con las ideas de los líderes, y deben registrarla en sus agendas como tarea cotidiana y central. Pueden acudir a la ayuda de consultores, con el cuidado que las interrogantes de las encuestas apunten hacia el objetivo deseado dejando mucho campo para la libre expresión como respaldo al dogma: *Debemos escuchar más que hablar*. Además, deben estar dispuestos a preguntar si los demás acompañarán la misión propuesta, algo que los puede hacer sentir vulnerables porque no están acostumbrados a solicitar respaldos.

Si se sigue el camino anterior, la visión compartida no emerge de inmediato pero surge más sólida. Es el subproducto de interacciones de visiones individuales. La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no sólo se sienten libres de expresar sus sueños, sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos. Deben buscarse las clásicas ideas rectoras del *qué* (what), *porqué* (why) y *cómo* (how). Para ello, es relevante insistir en la visión compartida porque complementa esfuerzos. Los miembros del equipo interpretan a su labor como una prolongación de sus visiones personales. La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra forma de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo, en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos.

### ***Instituciones de Educación Superior***

La Universidad siempre ha reunido un papel considerable en el desarrollo cultural, social y económico. Más allá de la sociedad de su respectivo entorno, su relevancia es en nuestro tiempo incomparablemente mayor dado el vertiginoso y profundo cambio que lleva consigo la globalización, cargada de oportunidades y desafíos. En estas circunstancias, el progreso material depende cada vez más de la innovación al servicio de la productividad, de la competitividad y del acceso individual y colectivo al conocimiento más avanzado posible gracias a la investigación básica y aplicada. Sin embargo, para que el desarrollo sea sostenible, social y humano, la innovación deberá seguir ciertos valores éticos y morales, lo que obliga muy en particular al ámbito universitario. El mundo está cada vez más intercomunicado y es progresivamente interdependiente ante lo que se ha dado en llamar la *sociedad de la información*. Sin embargo, lo verdaderamente deseable es alcanzar una *sociedad del conocimiento* en busca de ciencia. El camino generalizado al conocimiento, al servicio de la innovación y del desarrollo sostenible es, de hecho, el principal activo y la prioridad absoluta de todo. El conjunto de información y de conocimiento al que se puede tener acceso crece vertiginosamente gracias a la mejoría y a la extensión de nuevas tecnologías, lo que nos obliga a una visión global interdisciplinaria viable para la vanguardia y la convivencia entre todos.

El conocimiento es en la actualidad el recurso humano más eficaz para resolver de manera innovadora los problemas y para lograr la mejora en armonía, aunque también podría ser utilizado para nuestra propia destrucción. Por ello, las miles de universidades en el mundo son razones para una esperanza de futuro, siempre y cuando se ordenen al servicio del bien común, desde la búsqueda constante de excelencia. Si la sociedad ya empieza a transformarse profundamente en muchos aspectos gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación y con ellas al mejor acceso a la información y al conocimiento, se abren insospechadas posibilidades para una Enseñanza Superior de bajo costo y alto rendimiento, en formatos como la ya extendida *educación a distancia*, desarrollada con teleconferencias, videoconferencias y conexión interactiva de múltiples de aulas. Ya es posible y deseable promover el desarrollo de una *universidad virtual* de alcance global, aunque siempre será indispensable la *universidad presencial* con profesores-investigadores y docentes tutores.

En cualquier caso, la clave sigue siendo los verdaderos educadores. Los millones de profesionales que en todo el mundo dedican la mayor parte de su tiempo a trabajos repetitivos de enseñanza, empiezan a tener la oportunidad de liberarse del papel de simples transmisores de información para poder dedicarse a lo verdaderamente importante de su función: estimular, orientar, criticar y discernir la información para su aplicación gracias al acceso al conocimiento que permite solucionar problemas concretos. Cuesta trabajo comprender y captar la enorme

influencia que todo ello tendrá en nuestra vida, en nuestro trabajo diario, en la relación con otras personas para la formación de la enseñanza y el aprendizaje. La falta de comunicación de los hechos y los resultados de la ciencia y la tecnología constituye hoy un gran problema que afecta a los sectores sociales. En consecuencia, la investigación y la enseñanza no pueden estar desconectadas, la Universidad da a la sociedad cultura, investigación, progreso técnico y científico, prepara gobernantes, profesionales y los educadores del futuro. Sin embargo, la gestión del conocimiento empieza con la gestión del personal altamente calificado en cualquier institución pública o privada, académica o productiva, desde las condiciones laborales hasta el desarrollo de amplios estímulos a favor de la innovación, productividad y creatividad de todos los niveles de actuación. La Universidad debe difundir y disponer del conocimiento a los futuros profesionales, para hacer avanzar a la respectiva sociedad y humanidad en general.

No hay ni *revolución educativa* ni *cruzada nacional por la educación* a partir del año 2000, inicio de la presidencia de Vicente Fox, sino que se sigue intentando elevar la calidad educativa a través de la necesidad de evaluar, acreditar y certificar programas; de incrementar la planta de profesores con posgrado; de crear nuevas instituciones tecnológicas, etc. En todo caso, la propuesta a partir del 2000 es un *esfuerzo por profundizar los cambios iniciados por los gobiernos anteriores*, conservando énfasis en la calidad, la evaluación y el financiamiento diferencial y dejando al mercado la provisión de los servicios educativos que no alcanzan a ser cubiertos por las instituciones públicas. Las particularidades del sistema político mexicano y de la llamada *transición democrática*, donde el partido que había mantenido el poder lo pierde frente a la oposición, implicaron desaciertos y en el mejor caso continuidad en la materialización de las reformas educativas en el último año del siglo XX. Aunadas a esos elementos están las dificultades y titubeos de un nuevo gobierno que no cuenta con todas las fuerzas políticas a su favor. Esto son, quizás, particularidades a considerar en la escasa modificación que han tenido las tendencias en la educación superior de 1998 a la fecha.

Los requerimientos de una sociedad en cambio constante determinan presiones que las Instituciones de Educación Superior enfrentan en medio de grandes esfuerzos por brindar una formación de calidad; por lo que la pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia centran el quehacer universitario de hoy y dentro de este contexto la definición de la misión, objetivos y estrategias de la Universidad cobran particular importancia. La situación actual del país demanda una modernización en los sistemas de dirección de las Instituciones Universitarias para enfrentar retos y desafíos que imponen los nuevos tiempos, así como una sociedad en continuo proceso de cambio. Las universidades del siglo XXI deben asumir el cambio y el futuro a través de aplicaciones de nuevos métodos y estilos de dirección. El incremento de la complejidad de las tareas de dirección y administración de las universidades según Belloso (1998) requiere de una nueva cultura de gestión universitaria. Para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación de la Cultura Organizacional en la institución, es decir, la



implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación y por supuesto una estructura organizativa apropiada. Según señala Schein (1988) la esencia de la cultura es el conjunto de supuestos básicos y creencias que comparten todos los miembros de la organización; operan sin que el individuo tenga conciencia de ello; definen lo que las personas *dan por hecho* en relación al funcionamiento de la Organización y su entorno. En el desarrollo organizacional, el clima es uno de los aspectos más aludidos, es multidimensional, debido a ello se considera al mismo como la personalidad de la organización. Álvarez (1999) define al clima organizacional como la percepción individual que cubre diferentes aspectos de la organización que conlleva a un análisis cualitativo o de calidad de vida en que se desarrolla la misma.

## **2. Metodología**

La población objeto de estudio en la que se fundamentó la investigación fue de una institución de educación superior; en donde se entrevistaron algunas personas de cada área con la aplicación de un cuestionario y posteriormente un informe escrito. El problema que se busca resolver es llenar el vacío que se produce por la constante rotación de personal provocando pérdida del conocimiento tácito, señalando la importancia que tiene para la empresa el conocimiento sus trabajadores; y respalda su intercambio buscando y promoviendo la idea de que el conocimiento institucional pertenece a toda la organización, no a un grupo o individuo. No es tarea fácil obtener los mapas del conocimiento, codificarlos y publicarlos al interior o exterior de una organización, pero son importantes para conservar el conocimiento dentro de la organización. El objetivo general ha sido identificar los mecanismos que intervienen para atrapar el conocimiento (aprehensión del conocimiento) de los empleados de una Institución de Educación Superior a través de su documentación; elaboración de mapas del conocimiento; convertir el conocimiento tácito en explícito. Se aplicó una metodología de corte cualitativo por la simple razón de que estudia la conducta humana y los estilos de vida (Báez y Pérez, 2007). Además de que requiere un profundo entendimiento de la conducta humana y las razones que la administran. Las fuentes de información se basaron primeramente por las entrevistas realizadas y por información documental (artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos, portales sobre ligas de la Secretaría de Educación Pública). Para esta investigación la pregunta central se definió *¿de qué manera participa la cultura organizacional en el proceso de codificación del conocimiento?* De acuerdo con las dimensiones establecidas en la delimitación del problema para la dimensión de cultura organizacional la pregunta fue: *¿Qué factores de la cultura organizacional influyen en elaboración de mapas del conocimiento en la institución de educación superior?* Para la dimensión de gestión del conocimiento: *¿Cuáles son las estrategias para la conversión de conocimiento tácito en explícito en las IES?*, y para la dimensión de IES la pregunta fue: *¿Cuáles son las estrategias implementadas por las IES para conservar el*

*conocimiento de sus trabajadores?* En el análisis de las entrevistas se aplicó la hermenéutica objetiva clasificando y relacionando la información procedente de las entrevistas con cada uno de los indicadores

### 3. Resultados

A través de esta entrevista puede visualizarse o conformarse el descontento de algunas personas. Sin embargo, el trabajo se realiza y saben hacerlo, pero no está plasmado dado que la mayoría tiene gran experiencia en el puesto, pero sólo ellos lo saben hacer y en ocasiones se les da apoyo, pero el conocimiento tácito no se convierte en ningún momento en explícito. Se clasificó la entrevista en seis grandes rubros: organigramas, políticas, manuales de funciones, flexibilidad del personal y gestión del conocimiento.

#### *Organigrama*

El puesto de trabajo de las personas entrevistadas se relaciona como la marca la Figura 1 Se detectó que el proceso del área de presupuesto (E1) tiene relación con todos los demás procesos, hasta los externos, ya que los fideicomisos vienen de la Subsecretaría de Educación Superior (SES). De la misma manera, la Secretaría de Finanzas hace su proceso y es enviado a la Secretaría del Comité de Planeación (E4 y E5). Estos recursos pueden ser apoyos a maestros o a las facultades dependiendo el programa, si los apoyos son para los docentes son atendidos por el área de planeación educativa (E2, E3 y E6). De lo contrario, son atendidos por el área de información y programación (E8).



*Figura 1.* Relación y comunicación con los entrevistados. Fuente: Creación propia con base en la información de los entrevistados.

Cuando se habla de los canales de comunicación en el departamento entre las diferentes áreas, éstos se dan por vía electrónica, telefónica, por oficios y directamente. Con relación a los objetivos del departamento, cada uno identificó su función de alguna manera independiente de cada área, así que se trabaja aisladamente, no en conjunto, como si sólo se realizaran tareas, cuando el trabajo en equipo genera mayor aprendizaje organizacional. Cuando se preguntó acerca de las normas, políticas y funciones de departamento casi la mayoría las desconocía. Como lo describe la Figura 1, todas las decisiones del departamento son tomadas por el secretario. La actitud de los empleados ante los cambios dentro del departamento es de respeto, amabilidad y cordialidad hasta cierto punto indiferente, dado que el trabajo es trabajo. Se ve reflejada la productividad aunque no se trabaje en equipo, por la simple obligación de hacer informes trimestralmente. Cada uno de los entrevistados mencionó que no hay un procedimiento escrito, porque constantemente hay situaciones diferentes, pero todos y cada uno saben perfectamente bien su proceso.

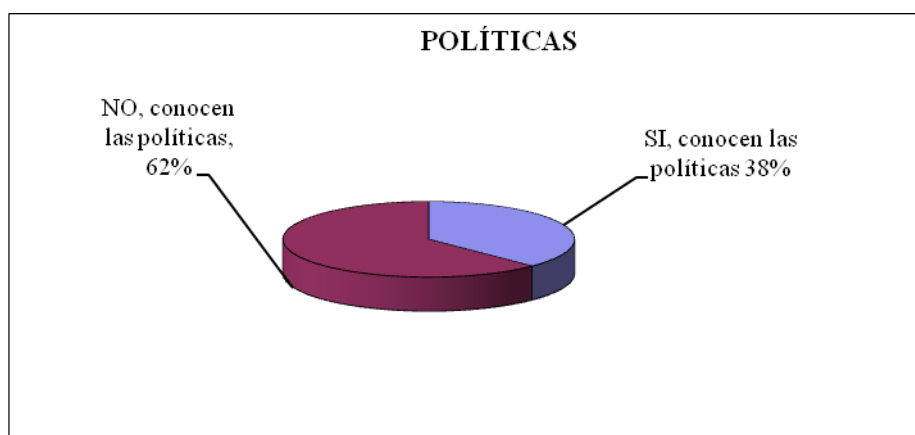
### ***Políticas***

Los entrevistados coinciden en los objetivos generales del departamento: apoyar a los docentes de la Institución, asesorándolos en las reglas de operación que se requieren para que cubran el perfil PROMEP; y elevar los indicadores de calidad para el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), a través del incremento de los proyectos de investigación, los artículos arbitrados, en general toda la producción de los docentes en conjunto con cada una de las Dependencias de Educación Superior (DES) a las que pertenecen y de la misma manera a todos los Programas Educativos (PE), para elevar los indicadores de capacidad y de competitividad respectivamente, cerrando brechas de calidad y actualizando la información. Se detectó que los compromisos más importantes del departamento son: cumplir al cien por ciento los ejercicios programáticos y financieros para reportar a la Secretaría de Finanzas y a Contraloría; llevar el seguimiento de los profesores ante PROMEP; propiciar un trabajo de desarrollo, crecimiento y maduración de los profesores y su calificación y evaluación; conseguir programas y recursos; tener calidad en el servicio a los docentes; cumplir con los proyectos federales; concienciar a los docentes para elevar la calidad académica; llevar registros de la información sobre los productos académicos generados por los docentes.

Para el buen funcionamiento del departamento se les preguntó sobre las normas y políticas y mencionaron que sólo existen a nivel institucional, en el documento de la legislación universitaria. Otros mencionaron que es la mejora continua, y por último dijeron no conocerla. El 62% no conoce las normas y políticas, el resto (38%) sí las conoce, como lo muestra la

Figura 2. ¿Quién toma las decisiones del departamento? Se argumentó que cada coordinador de área en conjunto con el secretario, como lo muestra la Figura 1. (Líder central).

Figura.2. Políticas.



Fuente: Creación propia con base en la información de los entrevistados.

### ***Manual de funciones***

Dentro del departamento las funciones principales son: coordinar todas las actividades de planeación y principalmente llevar el control presupuestal; verificar el cumplimiento en tiempo y formar las comprobaciones de los presupuestos federales; dar seguimiento a las solicitudes de PTC a nivel licenciatura de los requerimientos de los apoyos otorgados por PROMEP; revisar los documentos académicos para categorización de los docentes y cuerpos académicos (CA), en combinación con el departamento de desarrollo académico; recopilar información de los indicadores para participar en los proyectos federales y darle seguimiento. Por lo tanto hay un gran impacto porque estas acciones generan recursos para la Universidad. Apoyos generales para los proceso de evaluación educativa (viáticos, hospedaje, reuniones de trabajo, llamadas telefónicas, fotocopiado, redacción). Las personas entrevistadas mencionaron que no hay manual de funciones, que apenas se está creando. De la misma manera se visualiza que las políticas tampoco existen.

### ***Flexibilidad del personal***

Cuando se les preguntó sobre los valores de Universidad, casi todos coincidieron en los mismos: honestidad, verdad, honor, democracia, autonomía, respeto, diversidad, libertad de pensamiento, generación del conocimiento y compañerismo. El 90% de los entrevistados supo cuáles eran los principales valores de la Institución, que coinciden con sus valores personales y son aplicados, lo que se refleja en los resultados productividad y eficiencia del departamento y consta en los reportes trimestrales que se realizan en cada uno de los programas, con los apoyos a los docentes por su productividad, en estar al tanto de los convocatorias de los proyectos y programas y principalmente en la calidad educativa de la Universidad

### ***Gestión del conocimiento***

Con relación a los principales procesos y procedimientos del departamento, la mayoría de los entrevistados comentaron no conocerlos y fueron muy determinantes en cuestión de su proceso o procedimiento, ya que no hay nada escrito. El 100% de los entrevistados mencionó que era necesario tener los procesos por escrito, porque el conocimiento en su totalidad lo tiene el encargado de cada área y es necesario transmitirlo para seguir creciendo o aprendiendo, ser más eficientes y eficaces. Se mencionó que todo se hace sobre la marcha y que se debe tener una visión global para evitar errores. Cada una de las áreas conoce los procesos o procedimientos de sus compañeros por la antigüedad en el trabajo, en el desempeño a prueba y error de tantos años. Cuando se les preguntó de sus competencias o habilidades personales, las respuestas fueron ser analíticos; tener facilidad para comunicación y la gestión; conocimiento del área; disposición para el trabajo; conocimiento de Informática; retención de información; eficiencia y eficacia. Los trabajadores se sienten reconocidos y recompensados, porque les hacen saber que está bien su trabajo, porque les gusta lo que están haciendo; en otros hay malestar porque la recompensa es sólo un agradecimiento a su labor.

### ***Dimensión Universidades***

El 90% de los trabajadores del departamento ha obtenido beneficios de la Institución y comentan que los mejores son las prestaciones, horario de trabajo, vacaciones, que recompensan el salario reducido. Un beneficio muy importante es el aprendizaje constante del trabajo, la estabilidad laboral, el prestigio, y una inconformidad: no hay tanto reconocimiento al personal administrativo como al docente, pues su labor no es cuantificable. Sobre el clima de trabajo hay diversidad de opiniones. Unos expresan que es agradable, otros que es hostil, que dentro hay mucha competencia y oportunidades, que los procedimientos no son claros y que la política merma en lo académico. Se observa que los entrevistados tienen presente los objetivos, misión y visión del departamento. Hay trabajo en equipo, pero no colaborativo. Se trabaja con islas de información. Sin ningún manual de procedimiento, sólo aprovechando el conocimiento, habilidades y competencias de cada trabajador.

### **Conclusiones**

Partiendo de la pregunta central: *¿de qué manera participa la cultura organizacional en el proceso de codificación del conocimiento?*, la base de estas conclusiones radica en el análisis de la información actual del departamento. Como conclusión de esta investigación, se obtiene una respuesta a la pregunta del planteamiento del problema *¿qué factores de la cultura organizacional influyen en la elaboración de mapas del conocimiento en la IES?*

- El personal está convencido que teniendo los mismos objetivos del departamento con la Institución y enfocados en el trabajo, día a día se minimizará la brecha y mejorarán los resultados de todos.
- Hay conflictos: en algunos casos la comunicación sólo se da directamente con el secretario ejecutivo del Comité de Planeación; no hay manuales de funciones y procedimientos, aunque las políticas sí existen pero sólo a nivel institucional, no a nivel del departamento.
- Hay influencia de la variable independiente como factores culturales en la elaboración de los mapas del conocimiento. Porque es importante la actitud y el convencimiento que tienen los empleados, se propone motivarlos para que plasmen su conocimiento para alcanzar un crecimiento dentro de la institución y generar para todos una relación ganar-ganar.

Con relación a la dimensión de gestión del conocimiento la proposición es: *la elaboración de los mapas del conocimiento es una estrategia para convertir el conocimiento tácito en explícito en las Instituciones de Educación Superior*; donde la variable independiente es la elaboración de los mapas del conocimiento y la dependiente convertir el conocimiento tácito en explícito; como es sabido, la variable independiente genera la causa y la dependiente el efecto:

- No se ha dado la oportunidad de elaborar mapas del conocimiento, todos los empleados se sienten dueños de la información y esto les da estabilidad laboral, por lo que no se convierte el conocimiento tácito a explícito.
- El personal de la institución cuenta con muy buena actitud hacia la implementación de nuevas estrategias; el indicador que sobresale es la antigüedad en los puestos, por lo que tienen gran experiencia y conocimiento de lo que hacen.

Por último, en la dimensión de IES, de la pregunta de investigación *¿cuáles son las estrategias implementadas por las IES para conservar el conocimiento de sus trabajadores?* Se deduce que:

- A pesar de que los entrevistados dijeron que realmente tienen muchos beneficios de la Institución, no hay tanto reconocimiento a su labor administrativa como al docente, de ahí la importancia de quedarse con el conocimiento. Una estrategia sería dar promociones y rotación de personal constante en la misma Secretaría, para que el conocimiento no esté en un solo empleado y cultivar ese conocimiento, desarrollar indicadores para el personal, dándoles recompensas por su labor, becas de remuneración, estímulos y con base en la disposición de los empleados por

mejorar y adoptar continuamente nuevas estrategias, reforzar la concienciación para la elaboración de mapas del conocimiento. Una recomendación es difundir la Misión y Visión, dar a conocer bien claras y precisas sus funciones, así como los objetivos del departamento y de su área.

El desarrollo de este trabajo ha permitido concluir que hay participación en gran parte de la cultura organizacional en el proceso de codificación del conocimiento. Dando respuesta a la pregunta del planteamiento del problema *¿de qué manera participa la cultura organizacional en el proceso de codificación del conocimiento?* Puede decirse que:

Los valores son principios considerados, son los puntales porque le brindan a las organizaciones su fortaleza, su poder y fortalecen la visión. La cultura dentro de la organización no se dará si la misión, la visión o los valores no son compartidos; debe existir un trabajo en equipo. Los valores corporativos dan vida a la cultura corporativa, reconocida también como cultura organizacional. La cultura corporativa o cultura organizacional corresponde al conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización. No hablamos sólo de valores, costumbres, hábitos y creencias positivos, pues algunos de los componentes pueden ser negativos en la realidad. De ahí se tienen las *culturas actuales* y *culturas ideales*; desde este punto de vista, las culturas no se crean, existen, pero se pueden labrar día a día con las acciones de todos los dirigentes. Toda empresa tiene su propia cultura y es el recurso humano el que la genera con la permanente interacción entre líderes y colaboradores y actores externos: proveedores y clientes, influenciados por las políticas de la empresa.

El clima laboral es temporal y puede variar rápidamente. La cultura es permanente y puede variar o ser modificada a través de lentos procesos. Por mucho tiempo los directivos han enfocado su énfasis en el *lado formal de la organización*, obviando el *lado informal*.

Sobre la superficie apenas se observa el 10% de la masa total de un iceberg. En la empresa existe el llamado *efecto iceberg*, que analiza los dos aspectos: *lo formal* y *lo informal de la organización*, ponderando cada uno de ellos. El 30% de la empresa está compuesto por lo *formal*, lado en el cual se hallan: Misión, Visión, Objetivos y a la Planificación estratégica en sí misma, mientras que el 70% corresponde a lo *informal*, que incluye los deseos, anhelos, creencias, filosofías, costumbres, valores producidos, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la cultura organizacional o cultura corporativa. El proceso de adaptación es más sencillo cuando las culturas involucradas son más o menos similares con valores similares y esto se puede lograr, desde el proceso de selección del talento humano. Al compartir el mismo destino: éxito o fracaso se forjará el éxito de cada empleado.

La limitante detectada es el desarrollo de mecanismos específicos partiendo de la interrelación entre los puestos de trabajo, los procesos y procedimientos de la gestión del conocimiento para propiciar la aprehensión del conocimiento tácito a explícito.

Se concluye que los factores culturales en la elaboración de los mapas del conocimiento es importante la actitud y el convencimiento que tienen los empleados, se propone motivarlos para que plasmen su conocimiento para alcanzar un crecimiento dentro de la institución y generar para todos una relación ganar-ganar. No se ha dado la oportunidad de elaborar mapas del conocimiento, todos los empleados se sienten dueños de la información y además les da una estabilidad laboral, por lo tanto no se convierte el conocimiento tácito a explícito.

## Referencias

- Álvarez, B. (1999). Diagnóstico Organizacional. *Gerencia Universitaria en Salud*. La Habana.
- Báez, J., Pérez de Tudela (2007). *Investigación Cualitativa*. España: Esic.
- Belloso, C. (1998). Algunos aspectos del desarrollo de la cultura organizacional y la actitud directiva en la Universidad. *Selección de artículos sobre planeación y dirección estratégica de Universidades*. Venezuela: URBE.
- Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A. (2002). *El líder resonante*. España: Plaza y Janés.
- Buzan, T., Buzan, B. (1996). *El libro de los Mapas Mentales*. Barcelona: Urano.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2001). *Conocimiento en Acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la Investigación cualitativa*. España: Morata.
- Geertz, C. (1973). *Interpretación de las Culturas*. España: Gedisa.
- Goetz, J. P., LeCompte, M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. España: Morata.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Brujas.
- Heifetz, R. A., Linsky, M.(2002). *Liderazgo sin límites: Manual de supervivencia para managers*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Heilmlich, J., Pittelman, S. (1990). *Los mapas semánticos*. Madrid: Visor.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L.P. *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- James, J. (1996). *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. España: Paidós Ibérica
- Klaus, H. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica: en las ciencias*. España: Paidotribo.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid, España: Díaz Santos, S..
- McCormick, N. (2007). *Liderazgo para supervisores: 15 excelentes estrategias para convertirse en un supervisor*. México: Panorama
- Naranjo, H. C. G (2004). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*
- Ontoria, A. et al. (1999). *Mapas Conceptuales*. Madrid: Narcea.



Schneider, B., Hall, D.T. (1982). Toward specifying the concept of work climate. *Journal of Applied Psychology*. 56 (6)

Sengue, P. (1990). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Ediciones Granica.

**Referencias electrónicas.**

Universidad Autónoma de Querétaro (s. f.). Título Historia. Recuperado el 3 de diciembre de 2009 de <http://www.uaq.mx/rectoria/historia.html>