

1-1-2009

## Percepción de la gestión del conocimiento en la Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A

Giovanni Cantor Henao  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Angelica Maria Fuentes Quintero  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Cantor Henao, G., & Fuentes Quintero, A. M. (2009). Percepción de la gestión del conocimiento en la Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/258](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/258)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA  
ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIAS  
PROTECCION S.A.**

**GIOVANNI CANTOR HENAO  
CÓDIGO: 11021277**

**ANGELICA MARIA FUENTES QUINTERO  
CÓDIGO: 11022272**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D. C.  
2008**

**PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA  
ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIAS  
PROTECCION S.A.**

**GIOVANNI CANTOR HENAO  
CÓDIGO: 11021277**

**ANGELICA MARIA FUENTES QUINTERO  
CÓDIGO: 11022272**

Trabajo de grado para optar el título profesional de  
Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D. C.  
2008**

## INTRODUCCION

La compañía Protección S.A., dedicada a administrar los aportes de pensiones y cesantías de los colaboradores colombianos, en la actualidad es una de las pocas empresas en Colombia que siempre esta pensando en el bienestar de cada uno de sus integrantes y de esta misma manera de cómo poder aprovechar tan excelente “capital humano” con el que cuenta, es por esto que en muchas ocasiones ha sido premiada como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia. Si bien es cierto su reconocimiento en este tema, desde hace cierto tiempo, las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los **activos intangibles** son los que aportan verdadero valor a las organizaciones. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de activos intangibles? Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

*“El motivo que originó la aparición de la Gestión del Conocimiento fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio”* (Preval.org, 2008). De esta misma manera se podría deducir el motivo que nos origina a conocer el gestionamiento del conocimiento en nuestra compañía.

Tomando en cuenta el vínculo laboral que se posee por los investigadores de este proyecto, y las expectativas que se tienen desde ese punto de vista, se planea analizar las diferentes maneras de cómo dicha compañía gestiona el conocimiento de sus colaboradores por medio de algunas percepciones de sus integrantes, reconfirmado de esta manera el éxito que Protección S.A. posee en la rentabilidad manejando su capital, tanto financiero como intelectual.

De esta misma manera y con el mismo fin, se quiere resaltar el tema referente al manejo del capital intelectual en los marcos de la Gestión del Conocimiento, teniendo en cuenta que a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente, con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es, por lo tanto, un concepto dinámico.

Aportar al Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A. un análisis y una sugerencia del grado en que esta gestionando el conocimiento interno de su compañía, sería un gran paso para también posicionarla en el mercado como ejemplo empresarial en este tema, donde lo único que se busca es aumentar ventajas competitivas para de esta manera seguir siendo líder en el mercado, tanto en el tema financiero como intelectual. Por esto la medición del grado del gestionamiento de este conocimiento en la ciudad de Bogotá, se convierte en nuestro gran objetivo para posteriormente abarcar a nivel nacional el tema propuesto.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	
1. TEMA.....	7
1.1 RELACION DEL TEMA CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS .....	7
1.2 TITULO.....	7
2. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	8
2.1 PLANTEAMIENTO .....	8
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	10
3. OBJETIVOS.....	11
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	11
3.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	11
3.4 COMUNICACIÓN Y DIVULGACION DE RESULTADOS.....	12
4. JUSTIFICACION.....	13
5. MARCO DE REFERENCIA.....	15
5.1MARCO TEORICO.....	15
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	36
5.3 MARCO INSTITUCIONAL.....	40
6. DISEÑO METODOLOGICO.....	51
6.1 TIPO DE ESTUDIO .....	51
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	52
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
6.3.1 Población. ....	54
6.3.2 Muestra.....	54
6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN ..	54
6.4.1 Fuentes primarias. ....	54
6.4.2 Fuentes secundarias.....	54
7. RESULTADOS ENCUESTA .....	55
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	81

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Tabla No.1	Términos social/organizacional/personal de transformación hacia la Sociedad del Conocimiento. ....	8
Tabla No.2	Principales accionistas de Protección S.A.....	40
Tabla No.3	Organigrama Protección S.A.....	41
Tabla No.4	Resultados de encuesta / pregunta 1 .....	55
Tabla No.5	Resultados de encuesta / pregunta 2 .....	56
Tabla No.6	Resultados de encuesta / pregunta 3.....	58
Tabla No.7	Resultados de encuesta / pregunta 4.....	59
Tabla No.8	Resultados de encuesta / pregunta 5.....	60
Tabla No.9	Resultados de encuesta / pregunta 6.....	61
Tabla No.10	Resultados de encuesta / pregunta 7 .....	62
Tabla No.11	Resultados de encuesta / pregunta 8.....	63
Tabla No.12	Resultados de encuesta / pregunta 9.....	64
Tabla No.13	Resultados de encuesta / pregunta 10.....	66
Tabla No.14	Resultados de encuesta / pregunta 11 .....	67
Tabla No.15	Resultados de encuesta / pregunta 12.....	68
Tabla No.16	Resultados de encuesta / pregunta 13.....	69
Tabla No.17	Resultados de encuesta / pregunta 14 .....	70
Tabla No.18	Resultados de encuesta / pregunta 15.....	71
Tabla No.19	Resultados de encuesta / pregunta 16.....	72
Tabla No.20	Resultados de encuesta / pregunta 17 .....	73
Tabla No.21	Resultados de encuesta / pregunta 18.....	74
Tabla No.22	Resultados de encuesta / pregunta 19.....	75
Tabla No.23	Resultados de encuesta / pregunta 20.....	76

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A. Encuesta sobre Percepciones de la gestión del Conocimiento:  
Comparaciones y Contrastes.



## 1. TEMA

Gestión del conocimiento en las organizaciones colombianas.

### RELACION DEL TEMA CON ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Definitivamente la obtención de **ventajas competitivas** se ha convertido para los Administradores de Empresas en la estrategia que puede asegurar éxito y subsistencia en el largo plazo de las personas, las organizaciones y las naciones, por esta razón el gestionar el conocimiento de su capital humano puede convertirse en la mejor manera de administrar su capital intelectual y de esta misma manera crear mayores fuentes de recursos de **innovación** para posteriormente generar mayor resultado en la administración de su capital financiero, convirtiéndose de esta manera en una forma efectiva de administrar empresas.

### 1.2 TITULO

Percepción De La Gestión Del Conocimiento En La Administradora De Fondos De Pensiones y Cesantías Protección S.A.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### PLANTEAMIENTO

En un entorno organizacional caracterizado por los cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad y la globalización son un imperativo, las organizaciones tienden cada vez más a una mayor necesidad de gestionar el conocimiento de sus colaboradores.

“A partir de la II Guerra Mundial, el resultado de la actividad económica o producto interno bruto (PIB) de algunos países comenzó a depender menos de la transformación de la base física de la producción, es decir de objetos (materia y energía transformadas en productos manufacturados) y más de la transformación de la base intelectual de la producción, es decir las representaciones de los objetos. Esta evolución de la Sociedad Industrial a la Sociedad del Conocimiento ha tenido correlatos a tres niveles: individual, organizacional y social. En la tabla No. 1 muestra como éstos se corresponden.

Tabla No.1 Términos social/organizacional/personal de transformación hacia la Sociedad del Conocimiento.

	<b>Dominio Previo</b>	<b>Medición Previa</b>	<b>Elemento Incorporado</b>	<b>Nuevo Dominio</b>	<b>Nueva Medición</b>
<b>Individual</b>	Inteligencia analítica	Coeficiente intelectual	Inteligencia emocional	Personalidad integral	Perfil de madurez
<b>Organizacional</b>	Estrategia de negocio	Estados financieros	Capital intelectual	Organización integral	Reporte integral de valor
<b>Social</b>	Desarrollo económico	Producto interno bruto	Calidad de vida	Sociedad integral	Cuentas de capital social

Fuente: Javier Carrillo en Revista transferencia, año 18, No. 69, enero de 2005, pp 2-3

Hoy, el PIB de algunas naciones está generado cerca del 80% por actividades productivas basadas en conocimiento y el valor en libros de algunas organizaciones intensivas en conocimiento es menor al 10% de su valor de mercado. Javier Carrillo Afirma: *“La Economía del Conocimiento constituye entonces una redefinición de los factores de la producción, esto es, de los factores que agregan valor en una sociedad”*. (2005, p.3)

El agregar valor a una organización a través del conocimiento de su talento humano, es la estrategia de las organizaciones que se basan en el conocimiento de su gente, pero ¿cómo se forman y desarrollan estos talentos con los que cuentan las organizaciones, que importancia tienen las universidades y las empresas en esta formación?

En los países desarrollados las organizaciones han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento, como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas.

Sin embargo en el estudio de la gestión del conocimiento existen vacíos conceptuales que dificultan llevar a la práctica de manera exitosa los conceptos y modelos desarrollados.

En el caso de las organizaciones colombianas la investigación existente dentro de este campo es casi nula, a pesar del interés que ha despertado el tema en el ámbito académico y empresarial.

Las empresas colombianas miden los resultados organizacionales con indicadores económicos y financieros, que reflejan el cumplimiento de los objetivos y metas que son planteados desde el direccionamiento estratégico de las mismas, que miden los resultados tangibles de la gestión gerencial, dejando de lado el aporte intangible del conocimiento de los colaboradores de la organización.

En la actualidad PROTECCION S.A., no mide los resultados intangibles del talento humano de la empresa, en lo relacionado con el aporte significativo al mejoramiento continuo de los procesos organizacionales como valor agregado a la organización.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

- ¿Cuáles son las percepciones de los colaboradores del Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A. en relación a la gestión del conocimiento?
- ¿Como identificar las percepciones de los colaboradores de Protección S.A.?
- ¿Como interpretar la información obtenida a través de la aplicación de las encuestas a los funcionarios en Protección S.A.?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar y analizar las diferentes percepciones que tienen los colaboradores de Protección S.A. con relación a la gestión del conocimiento.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Identificar la percepción que tienen los trabajadores de la compañía PROTECCION S.A.

Interpretar la información obtenida en la encuesta aplicada a los colaboradores del fondo de pensiones y cesantías Protección S.A.

Plantear recomendaciones con base en el análisis realizado sobre la gestión del conocimiento en Protección S.A.

#### **3.3 RESULTADOS ESPERADOS**

Es importante esperar como resultado conclusiones que permitan analizar y de esta misma manera aportar a Protección S.A. unas recomendaciones adecuadas del correcto gestionamiento del conocimiento de los colaboradores, y de tal manera fortalecer el capital intelectual con el que cuenta el capital humano de dicha compañía.

Sensibilizar y mostrar la importancia, a las directivas de la compañía, sobre la importancia que tienen las herramientas de la gestión del conocimiento en el logro y sostenimiento de las ventajas competitivas.

De igual manera se espera que el desarrollo de este proyecto fortalezca los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera para así poder realizar un aporte profesional y a la vez conciso que ayude a la compañía a crecer en el tema planteado.

### **3.4 COMUNICACIÓN Y DIVULGACION DE RESULTADOS**

Se darán a conocer a la Gerencia Regional de la compañía los resultados de las percepciones de los colaboradores, que se recopilaron en la encuesta realizada, esto se realizará por medio magnético, con el fin que sea de manera confidencial tratando de realizar algunas recomendaciones basadas en las teorías estudiadas y planteadas en el marco teórico para colaborar con el fortalecimiento del manejo del tema teniendo en cuenta que será un beneficio incluso para los creadores del proyecto si tenemos en cuenta que somos integrantes de tan prestigiosa compañía.

#### 4. JUSTIFICACION

La importancia que hoy reviste el tema de la gestión del conocimiento como estrategia para afrontar los nuevos retos en el ambiente de los negocios, el presente estudio tiene repercusión práctica sobre la actividad empresarial, aportando información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el que hacer de nuestros directivos empresariales, para generar acciones tendientes a promover y practicar la gestión del conocimiento como una dimensión humana y fundamental, que debe aprovecharse para el desarrollo personal y organizacional, en el contexto de las empresas.

*“La llamada nueva economía en donde los factores de tradicionales de (tierra, trabajo y capital) han cedido terreno ante el conocimiento”* (Sistemasdeconocimiento.org, 2008). Los avances en las tecnologías de información y comunicación han acortado las distancias y las restricciones de información existentes en el pasado, dando acceso a grandes volúmenes de información.

*“Algunas características de la nueva economía son: una economía global, organizada a través de empresa – red y basada en la información; el valor, en muchas situaciones es producto de la abundancia; hay crecimiento de trabajadores del conocimiento; la única certeza es la incertidumbre y los ciclos de vida de los productos son muy cortos”.* (Sistemasdeconocimiento.org, 2008)

El proyecto se desarrolla porque se evidencia la falta de gestión del conocimiento que tiene la empresa PROTECCION S.A., para la adopción y adaptación de los diferentes modelos de gestión del conocimiento como estrategia de crecimiento y supervivencia organizacional.

Finalmente, esta propuesta surge como una necesidad teórica y conceptual de la aplicabilidad de los diferentes modelos de gestión de conocimiento aplicado a la empresa PROTECCION S.A.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO TEORICO**

#### **5.1.1 Gestión el Conocimiento.**

Hablar de Gestión del Conocimiento, como puede ser para muchos un tema desconocido o incluso confuso, para otros, es un tema donde puede llegar a ser de gran ayuda para el éxito de las empresas por lo que el conocimiento encamina a la consecución de los objetivos planteados.

A continuación se hace una breve presentación sobre los alcances que puede llegar a tener la Gestión del Conocimiento para el cumplimiento e objetivos y metas planteadas dentro de las organizaciones y varios abordajes a teorías con el fin de elegir una de ellas y tomarla como base para el desarrollo del proyecto.

Partiendo de la definición de conocimiento que nos da Von Krogh donde expresa que *“el conocimiento es una construcción de la realidad más que algo cierto en sentido abstracto universal”*, (2001, p.42), se puede ver en este concepto que el conocimiento inicia su surgimiento desde las mismas experiencias de cada uno de los hombres.

Por esto se quiere iniciar hablando de conocimiento partiendo de la base de esos conocimientos claramente expuestos en medios sonoros, escritos, visuales, entre otros, y que se pueden encontrar al alcance de cualquier colaborador de un grupo u organización al momento que se requiera, lo que hoy en día se puede llamar conocimiento explícito; y también los propios conocimientos de cada persona que sea han adquirido por las diferentes experiencias de la vida o por el mismo ejercicio profesional o cualidades propias de ellas, lo que se llama conocimiento tácito.



Marín afirma que, *“el conocimiento tácito es la gran base del conocimiento. Es el total de conocimientos que esta en los individuos y que en su mayor parte esta visible en las organizaciones”* (2005, p.63), de aquí, la introducción que anteriormente se realizaba en este marco, el conocimiento tácito esta expuesto las características propias de cada una de las personas que se han venido adquiriendo en la vida; mientras que el conocimiento explicito, también dice que se da cuando *“se genera una abstracción del experimento y de las condiciones específicas del aquí y el ahora para perpetuarlo con mayor fuerza en el tiempo y en el espacio organizacional”* (2005, p.71), por esto hoy en día las organizaciones tratan de dejar todo los procesos, capacitaciones, y demás, escritas o grabadas de una u otra forma con fin de darle una traducción y una manera, en un lenguaje apropiado y la mano de los colaboradores que allí pertenecen.

Para hablar de Gestión de Conocimiento queremos partir de un concepto que presenta el Señor Bustelo *“es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos”* (Inforarea.es, 2001 ) es decir, que la interacción de los colaboradores es fundamental para descubrir los diversos elementos físicos y abstractos que se poseen, siempre con el fin de manejar y transmitir eficientemente el conocimiento de cada uno de ellos, dando el camino correcto al cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía.

En la actualidad, el marcado interés por el conocimiento y por su gestión, es premisa de implementación o formalización, para varias organizaciones, sin embargo, este tema no es nuevo, ya que en el mundo empresarial, el saber hacer en materia de negocios, es un requisito imprescindible, además, que es algo innato en el hombre, el conocer y emplear lo que sabe.

Por ejemplo, las empresas utilizan su conocimiento cuando a través de transacciones de know how o acuerdos de cesión de licencias, compran y venden conocimiento, o lo protegen a través de derechos de propiedad industrial o lo más cotidiano, cuando transmiten conocimiento, a través de capacitaciones a sus empleados, para la ejecución de ciertas tareas, investigaciones en el desarrollo de nuevos productos.

También, se dice que se compra conocimiento cuando se adquiere un medicamento, porque en ella el conocimiento está implícito; a su vez, se contrata conocimiento cuando se vincula a un empleado para una compañía, cuando se solicita una consultoría, conferencia, elaboración de planos, también, cuando se compra un software, convirtiéndose de esta manera, el conocimiento en el medio fundamental para la producción y engranaje del desarrollo empresarial, siendo el valor del producto o servicio, mayormente apreciado por sus componentes de conocimiento y creatividad.

El capital intelectual es un componente fundamental de la para gestión del conocimiento, Sullivan dice que *“el mayor intangible de cualquier organización son las personas que la componen y su misma inteligencia”* (2004, p. 79), Las tendencias administrativas contemporáneas, clasifican los activos en dos tipos: tangibles e intangibles; los tangibles hacen referencia al capital físico y al financiero, entendido como el conjunto de bienes que permiten el desarrollo del objeto social de la organización, que tradicionalmente se ha considerado, como el máspreciado para las empresas; los activos intangibles, hacen referencia a los factores claves para competir en entornos dinámicos y globalizados. Dichos activos se constituyen en un interés crucial, el cual influye fuertemente en la capacidad de interacción con mayor o menor éxito en el mercado.

Según Sullivan el concepto mas frecuente de capital intelectual es *“la suma de los otros capitales del diseño de la organización”* (2004, p.79), es decir la suma de los intangibles, por esto se reitera que las personas que integran cual sea la

organización son la parte fundamental incluso para el manejo de los otros tipos de activos.

Otra parte fundamental para hablar sobre Gestión del Conocimiento, es la socialización de este, ya que existen diferentes formas de hacerlo para poder culturizar el aprendizaje tanto individual como colectivo.

Marín afirma *“no es solamente comprender la naturaleza, sino comprenderse dentro de ella y dentro de la dinámica de transformación, asumiendo un papel activo”* (2005, p. 109), si bien es cierto que el desarrollo de la naturaleza es inherente a cada uno de los hombres, es claro que la transformación de esta depende de la manera como participemos, es decir, de cada uno de nosotros depende que tanto se puede aprender y enseñar a todos los componentes de ella. En las organizaciones cada uno de sus integrantes “debe” aportar los conocimientos que ellos tienen, que en algunos momentos se aportan de tal manera que ni siquiera se visualizan por ellos mismos; el ser activo dentro de un grupo se debe realizar de manera integral para así poder hacer los aportes necesarios bajo unas normas que preexisten.

Existen diferentes teorías o planteamientos que pueden llegar a abordar al tema de la Gestión del Conocimiento. Uno es desde el Aprendizaje Organizacional, Senge explica que la Organización inteligente *“es aquella que tiene una capacidad de aprender más rápido que sus competidores”* (1990, p.20), claro esta que esto que plantea Senge, se da por medio de unos pasos que se plantean previamente, como son el ver los problemas desde diferentes ángulos y de una manera más compleja; también con un dominio personal, de tal manera que se pueda desarrollar procesos de aprendizaje con base a una visión personal de cada una; y por ultimo, por medio del dialogo lograr aprender en equipo siempre partiendo del planteamiento *“si los equipos no aprenden, la organización no aprende”* (Senge, 1990, p.20)

Los expertos sobre el tema de la competitividad empresarial, aseguran que las organizaciones del futuro, podrán adquirir y mantener ventajas, mediante un uso adecuado de la cadena de datos, información y conocimiento, partiendo de las necesidades de los clientes, para mejorar la prestación del servicio y optimizar los procesos productivos.

Además, no basta con que la organización sea competitiva, en el tiempo, si no que debe ser capaz de aprovechar el conocimiento individual de cada uno de los colaboradores, en la resolución de asuntos cotidianos, teniendo siempre como objetivo, encontrar nuevas formas de mejorar los productos y los procesos, compartiendo su conocimiento, para llegar a una acción colectiva.

En este sentido se habla de las organizaciones que aprenden, partiendo de la base de que una idea individual, puede a través de su socialización constante y continua, transformarse en enlaces didácticos entre los individuos y la organización de manera sistémica.

Uno modelo importante para tener en cuenta es el de Nonaka y Takeuchi , quienes proponen un modelo denominado Creación del Conocimiento Organizacional, definiéndolo como *“la capacidad de una empresa de crear un nuevo conocimiento, diseminarlo a través de toda la organización e incorporarlo en sus productos, servicios y sistemas”* (1995, p.3). En este modelo ellos proponen cinco fases: *“compartir el conocimiento tacito, crear conceptos, justificar conceptos, elaborar un prototipo y transferir el conocimiento”* (1995 p.4), como se ve en estas fases ellos pretenden que se realice en un equipo de trabajo y se logre por medio de observación directa, descripción oral, entre otras, y de esta manera iniciar a exteriorizar el conocimiento con palabras fáciles de entender, y evaluando el concepto frente a su valor y viabilidad para luego elaborar una presentación tangible para poder así compartir los conocimientos.

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el Balance Scorecard *“es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos”*. (Gerencie.com, 2008), es decir que un Balance Scorecard deja reflejada de manera muy concreta y exacta las diferentes estrategias que el negocio tiene, partiendo desde una coherencia que ayuda a plantear las diferentes metas, con el fin de crear y concretar los diferentes proyectos que se llevaran a cabo con base a esas estrategias ya planteadas. De igual manera plantean unos componentes básicos de un Balance Scorecard *“Cadena de Relaciones de Causa Efecto, Enlace a los Resultados Financieros, Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías, Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio, Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégico, Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización”* (Gerencie.com, 2008), en estos componentes quieren darle un orden estratégico a la hora de crear un BSC, dado que se quiere iniciar planteando hipótesis de las estrategias por medio de objetivos estratégicos y medirlos por medio de indicadores, para poder así traducir los “resultados” en logros financieros para la compañía, sin embargo se deben analizar acciones y esfuerzos hacia la estrategia planteada tratando de mostrar que las cosas se necesitan “hacer bien”. En todo proceso y en toda estrategia se debe estar midiendo de una u otra manera los comportamientos de los resultados, es decir, se deben generar mediciones para llevar a cabo cambios con el fin de encaminar de manera correcta los objetivos planteados para de esta manera evitar evitar resultados no propuestos; es por esto que siempre debe existir un consenso del equipo directivo para verificar que realmente se va lograr dejar reflejada la estrategia, y en caso contrario tomar medidas para lograrlo.

### 5.1.2 Modelo McAdam y Reid.

Luego de revisar las anteriores planteamientos que permiten tener una idea mucho más clara sobre la gestión del conocimiento, y a donde se quiere llegar con ésta en Protección, es importante reconocer y analizar el modelo de gestión de conocimiento propuesto por McAdam y Reid (1999) que fue el elegido para el desarrollo de este proyecto, ya que es un modelo construido teniendo en cuenta diferentes autores en diferentes categorías como: Modelo de la categoría de conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995). Además de ser aplicado por Rodney McAdam y Renee Reid para un estudio descriptivo realizado en la ciudad de Londres Inglaterra para identificar las percepciones acerca de la gestión del conocimiento que tienen las grandes y pequeñas empresas de esta ciudad, centrados en las comparaciones y contraste que tiene cada grupo de empresas en los distintos factores clave de la gestión del conocimiento.

En este modelo entran a jugar cuatro elementos o dimensiones clave que son: *“la construcción de conocimiento al interior de la organización, la integración del conocimiento, la diseminación del conocimiento, usos y beneficios de este conocimiento”*. (Lopez, 2007)

Tenemos entonces que el primer elemento es la Construcción del conocimiento, tópico clave para hacer una efectiva gestión del conocimiento al interior de las organizaciones. Algunos de los autores mas significativos que podemos encontrar que hablan sobre este tema, y sobre los que ya hicimos anotación, son Nonaka y Takeuchi (1995) que hacen referencia a esta cuestión como la creación y desarrollo del conocimiento, y explican claramente que *“la creación de este se da en el momento en que el conocimiento tácito se convierte en explícito”*, es decir, cuando las personas a través de sus experiencias, rituales, creencias son capaces de generar procedimiento mentales que permiten una efectiva comunicación de

sus ideas convirtiéndolas, de alguna forma, en información fácil de transferir a otras personas.

El segundo elemento hace referencia a la integración del conocimiento. Son las habilidades “aprendizaje organizacional” adquiridas en la empresa que se integran en la organización de las siguientes formas: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

El tercer elemento, la diseminación del conocimiento, es muy importante para una correcta gestión del conocimiento, ya que el conocimiento tácito se convierte en explícito y la difusión de este se vuelve esencial en las organizaciones con recursos escasos.

El cuarto elemento clave, los usos y beneficios de la gestión del conocimiento, busca principalmente agregar valor a todos los grupos de interés (**stakeholders**) que tiene la empresa, como los clientes, empleados, proveedores, accionistas etc. A través de mejoras en proceso, actividades, procedimientos que permitan una mejor gestión general de la empresa aumentando los negocios y los beneficios para los grupos antes mencionados.

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

En la presente investigación es importante referir las ideas de otras personas teniendo en cuenta conceptos, valores y definiciones del tema de estudio, todo esto como aporte para la comprensión y aplicación de estos mismos dentro del proyecto.

**Activos intangibles:** *“Se consideran activos intangibles aquellos bienes de naturaleza inmaterial tales como: el conocimiento del saber hacer (Know How), las relaciones con los clientes, los procesos operativos , tecnología de la información*

*y bases de datos, capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados".*  
(“Los activos y el cuadro de mando integral”, 2008)

**Aprendizaje:** *“Adquisición de conocimiento, habilidades y destrezas. A veces se diferencia por su nivel de formalidad (formal, no formal, informal)”* . (“riaces.net, 2008”)

**Aprendizaje organizacional.** Diferentes autores presentan características definitorias del aprendizaje organizacional. Fiol y Lyles (1985) expresan que *“el aprendizaje de la organización alude al proceso de mejorar actos de un mayor conocimiento y comprensión”*. Senge (1990) dice que *“la organización que aprende es aquella que expande continuamente su capacidad para construir el futuro”*. Wick (1993) afirma que *“una organización que aprende mejora ininterrumpidamente, creando y afinando con rapidez las capacidades que se requieren para el éxito”*. Yeung, Ulrich y otros (1999) asientan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones en la capacidad para generar ideas, generalizarlas e identificar las incapacidades para aprender. Garvin (2000) opina *“que una organización que aprende es aquella experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, modificando su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos”*.

**Capital intelectual:** *“Es un resultante de una compleja dinámica de relación entre el saber como (Know how) y el saber por qué (Know why); que se construye en el laboratorio mismo de la organización y por esto es un conocimiento que solo a la organización le pertenece, y que por esto mismo le da un sello de diferenciación a sus productos y servicios”*. (Marin, 2005)

**Competencias.** Según Rodríguez y Feliú (1996) las definen como *“Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”*.



**Competencias centrales.** *“Son el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten a una empresa ofrecer un beneficio determinado a sus clientes”, entre los antecedentes de éstas, se encuentran los estudios aportados por Penrose, Rumelt y Quinn, quienes establecen que “existen características de cada firma y que se relacionan con el desempeño económico de las empresas”.*

**Conocimiento tácito:** *“Los conocimientos tácitos comprenden los conocimientos prácticos, los conocimientos especializados, la heurística, la intuición, etc., que las personas desarrollan a medida que se incorporan al flujo de sus actividades laborales. Estos conocimientos están profundamente enraizados en la acción y se derivan de la participación simultánea de la mente y el cuerpo en la realización de las tareas. Son conocimientos personales, difíciles de formular o articular”.* (Koulopoulos, 2000)

**Conocimiento explícito.** Aquél que *“es transmisible por medio de un lenguaje formal y sistemático”. “El conocimiento explícito es el disponible en manuales, en los documentos de las organizaciones, en los textos. Es susceptible de adquisición por medio de la lectura y análisis de documentos. También se puede colocar en archivos disponibles en la red interna de las computadoras (intranets)”.* (Nonaka y Takeuchi, 1995, p. 58).

**Gestión del conocimiento (GC):** *“Consiste en poner o disposición del conjunto de miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares”.* (Del Moral et al, 2007)

**Innovación.** Se entiende el *“proceso de aprendizaje que permite convertir información en conocimiento, y este último en una capacidad de la empresa o de la cadena de producción para incrementar su productividad y su*

*competitividad, o para adaptarse a cambios en su entorno". (Definición.org 2008)*

**Inteligencia Organizacional (IO).** *"Es la transformación del conocimiento organizacional individual en un conocimiento corporativo organizado que permite compartir los procesos y políticas de la organización, estandarizar los modelos de trabajo y ser capaces de responder con creatividad a las demandas del mercado. En esencia, es el medio para asegurar niveles de eficacia, eficiencia y productividad dentro de una organización en forma sostenida y con una dependencia controlada de los recursos humanos". (Diccionario Glosario Administración y Marketing 2008)*

**Socialización:** *"Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización". (De Arteche,2004)*

**Tecnología.** *"Conjunto ordenado de conocimientos empleados en la producción y comercialización de bienes y servicios, integrado no solamente por conocimientos científicos, sino también por conocimientos empíricos que resultan de observaciones, experiencia, tradición oral o escrita, etc." (Sábato, 1982).*

**Tecnologías de la Información.** *"Son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información". De la mano Carrasco (2000) define que estas se encuentran en los procesos de entrada, conversión y salida, y dan a la compañía una importante ventaja competitiva. Huber, G. (1990) plantea que las tecnologías de Información permiten a la empresa mejorar su manejo e integración de las necesidades de procesamiento de información en todas las áreas funcionales de ésta. (Interbusca 2008)*

### **5.3 MARCO INSTITUCIONAL**

Con base en documentos recuperados de la pagina Intranet de PROTECCION S.A. se hace una presentación con el fin de ilustrar quien es, cuando incursiono, cual es su objeto social y hacia que tipo de clientes esta dirigida esta empresa.

PROTECCIÓN S.A. es una sociedad anónima de carácter comercial vigilada por la Superintendencia Financiera, y constituida mediante escritura pública No. 3100 otorgada en la Notaría 11 de Medellín el 12 de agosto de 1991. Administra tres fondos: Cesantía, Pensiones Voluntarias y Pensiones Obligatorias, los cuales conforman patrimonios autónomos e independientes, constituídos por un conjunto de bienes cuya gestión, custodia y control permanecen separados del patrimonio de la sociedad que los administra. Desde el comienzo el esfuerzo de la administradora está dirigido a posicionarse en el mercado como la mejor y más segura ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS.

#### **5.3.1 RESEÑA HISTORICA**

##### **Antecedentes**

El concepto de Seguridad Social en Colombia se desarrolló desde inicios del pasado siglo a través de distintas disposiciones legales las cuales establecían regímenes pensionales para determinados grupos de la población como militares o jueces y luego se fue extendiendo a los trabajadores en general. Sin embargo, fue hasta hace poco tiempo que se definió cual era en realidad el concepto de seguridad social y su alcance apareciendo toda una serie de mecanismos para coordinar y unificar de manera coherente todo un conjunto de normas y políticas en esta materia.

A partir de la constitución de 1991 se logró estructurar el concepto especificado su naturaleza, cobertura, objetivos y características.

El nacimiento de Protección es fruto de esta evolución que se vislumbra con dos importantes leyes que pretenden que hacen parte de este afán por lograr una mejor calidad de vida para todos los colombianos, a través de condiciones de trabajo y bienestar social más justas y equitativas que colocan al país a tono con la entrada del nuevo siglo.

La primera de ellas fue Ley 50 de 1990 por la cual se moderniza y reforma el código sustantivo del trabajo. Entre los aspectos mas sobresalientes de esta llamada reforma laboral destacamos, la modificación del manejo al auxilio de CESANTÍA, que es la prestación social que todo empleador debe reconocer a su trabajador con el fin de que este pueda atender sus necesidades primarias en caso de quedar cesante. La Reforma a las Cesantías busca crear condiciones más favorables para la estabilidad laboral de los Colombianos, sin que ello implique elevar la carga prestacional de las empresas. Además, con la modificación al régimen antiguo de cesantía se autoriza también la creación de Fondos dedicados al manejo de los aportes hechos a los trabajadores por este concepto.

Después hizo su aparición La LEY 100 DE 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, que reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que este acorde con la dignidad humana.

De esta ley hace parte, el Régimen General de Pensiones cuyo fin principal es asegurar a la población el cubrimiento de los riesgos o contingencias derivados de la vejez, la invalidez y la muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones determinadas por la ley. El Régimen General de Pensiones busca además la ampliación de la cobertura a segmentos de la población no cubiertos hasta ese momento por el antiguo sistema pensional.

Con la ley 100 se autoriza la creación de las sociedades administradoras de Fondos de Pensiones, encargadas de administrar los recursos destinados a pagar las pensiones de los afiliados que escojan pensionarse de acuerdo con las condiciones en que estos fondos operaran de acuerdo con las disposiciones que dicha ley exige. También reglamenta y autoriza el manejo del régimen pensional manejado por el Instituto de Seguros Sociales y por el cual se reconoce un porcentaje fijo de pensión de acuerdo con el cumplimiento de requisitos de edad y tiempo cotizado.

También hacen parte de la ley de Seguridad social integral los regímenes de salud y riesgos profesionales además de otros servicios sociales complementarios.

Y nació Protección. Con la entrada en vigor de la ley 50 de 1990 nuestra Organización incursiona como Sociedad Administradora y se constituye como tal el 12 de agosto de 1991, fecha en la cual fue fundada la SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍA PROTECCIÓN S.A. con sede en la ciudad de Medellín.

La primera Sede administrativa estuvo localizada en el edificio Torre Argos, en el centro de la ciudad de Medellín. En el mismo año de su fundación, 1991 ponen al servicio de los afiliados oficinas en Bogotá, Cali, Manizales y Bucaramanga. En este momento Protección cuenta con mas de 40 oficinas en las principales ciudades del país.

En sus inicios PROTECCIÓN S.A., incursiona con gran énfasis en la administración del Fondo de Cesantía. Posteriormente, consciente de la importancia de ayudarle a las personas a construir un ahorro para su futuro retiro, se crea el Fondo de Pensiones Voluntarias, fundado el 9 de Marzo de 1.993, con el fin de comprometerse en la consolidación del ahorro de una manera eficiente, segura, seria y rentable.

Este fue un buen inicio para la incursión en el Fondo de Pensiones Obligatorias, que se da por la nueva reforma a la seguridad social, y es a partir de esta fecha que el esfuerzo de la Administradora, está dirigido a posicionarse en el mercado a través de diferentes estrategias comerciales y de mercadeo.

### 5.3.2 ACCIONISTAS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, los principales accionistas de Protección S.A. son: International Finance Corporation -IFC-, Suramericana de Inversiones S.A., BANCOLOMBIA S.A., y la Caja Colombiana de Subsidio familiar -COLSUBSIDIO- y Otros.

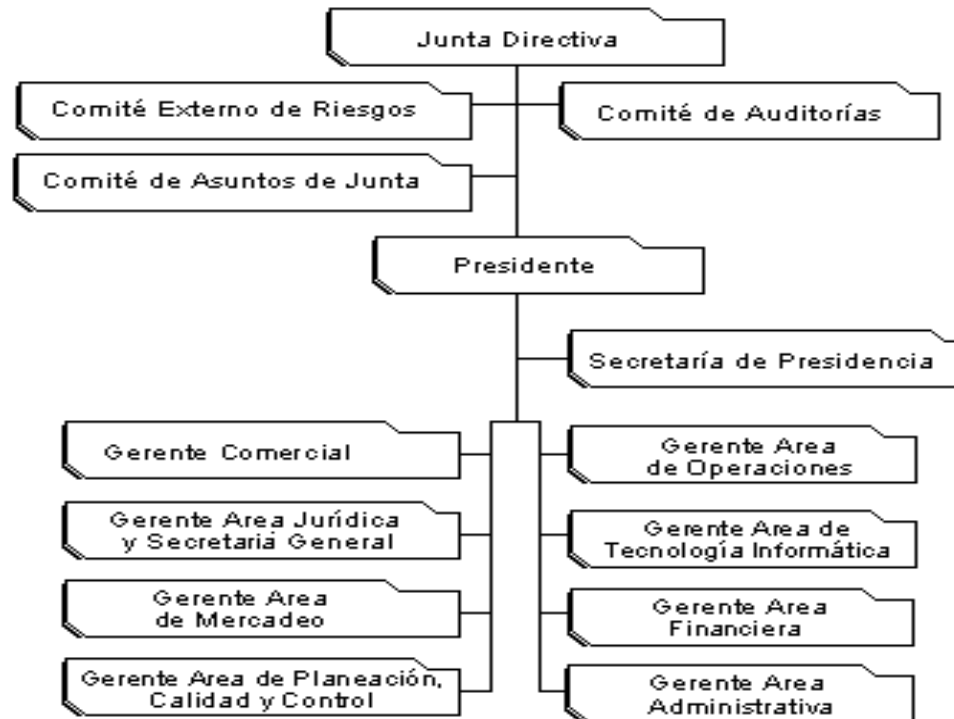
**Tabla No.2 Principales accionistas de Protección S.A.**

NUESTROS ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN
Suramericana de Inversiones S.A.	43.26%
Bancolombia	23.44%
Caja Colombiana de Subsidio Familiar	16.83%
International Finance Corporation -IFC-	8.10%
Otros	8.37%

Fuente: [WWW.PROTECCION.COM.CO](http://WWW.PROTECCION.COM.CO)

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla No.3 Organigrama Protección S.A.



### 5.3.3 MISIÓN

Dar seguridad económica presente y futura a nuestros clientes, mediante una permanente asesoría profesional para la planeación y protección de su ahorro, velando por la mejor administración y rentabilidad de los portafolios. Consolidar y ampliar nuestro negocio en Colombia con la más completa y competitiva oferta de productos y servicios, contando con un equipo humano calificado, dinámico y comprometido, apoyado en tecnología de avanzada y procesos efectivos.

Mantener el equilibrio entre el bienestar de nuestros empleados, la satisfacción

de nuestros clientes y el retorno en la inversión de los accionistas. En PROTECCION S.A. cumplimos las leyes colombianas, actuamos con lealtad hacia nuestros competidores y contribuimos al bienestar y progreso de la comunidad, generando empleo y desarrollo para el país.

#### **5.3.4 VISIÓN**

"Ser la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantía que genera mayor seguridad, satisfacción y lealtad en sus clientes".

#### **5.3.5 POLITICA DE CALIDAD Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2008.**

En Protección S.A. estamos comprometidos permanentemente con la satisfacción de las necesidades de los clientes, mediante el diseño y suministro de productos y servicios de calidad, y el cumplimiento de nuestra oferta de servicio.

Todo esto a través de un excelente trabajo en equipo, que se refleja en la efectividad, mejoramiento e innovación de los procesos, contribuyendo así a mantener una organización de alto desempeño.

#### **5.3.6 VALORES**

Como otras organizaciones para Protección S.A. es importante identificar a sus empleados con principios que los identifiquen. Personas con claridad en sus actos. Maneras correctas de ser. Valores que guían conductas, escogencias, movimientos.

Para cada uno de los que forman la Gente Protección, Valores son esos principios que nos guían. Son el patrimonio más valioso y no resultan negociables, estos valores son:



- Honestidad
- Transparencia
- Respeto
- Lealtad
- Solidaridad
- Calidad
- Servicio.

### **5.3.7 PERSPECTIVAS**

Proteccion S.A. traza sus perspectivas para el cumplimiento de sus objetivos en cuatro perspectivas la cuales se encuentran a continuación recuperadas de documentos de la Intranet de Proteccion S.A

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

- Maximizar el valor de Protección.
- Optimizar los gastos generales del negocio.
- Maximizar la rentabilidad de los clientes.
- Incrementar los ingresos.
- Incrementar el valor de los fondos.

#### **PERSPECTIVA CLIENTE:**

- Fortalecer la satisfacción de los clientes.
- Optimizar la oferta de productos y servicios.
- Mantener precios competitivos.
- Mantener una rentabilidad competitividad en los fondos.
- Cumplir oferta para nuevos mercados.

#### PERSPECTIVA OPERACIÓN INTERNA:

- Fortalecer la capacidad de los procesos.
- Solucionar los problemas críticos del RAI.
- Ampliar cobertura de mantenimiento.
- Desarrollar productos y servicios innovadores.
- Optimizar la gestión de los portafolios.
- Optimizar canales.
- Garantizar la ampliación a nuevos mercados.
- Garantizar soluciones tecnológicas a los procesos.
- Desarrollar alianzas.
- Evaluar nuevos mercados y negocios.

#### PERSPECTIVA GENTE PROTECCION:

- Enfocar la responsabilidad social nuestra hacia la sostenibilidad del sistema general de pensiones.
- Tener un equilibrio de categoría mundial.
- Enfocar la cultura organizacional hacia los mercados nuevos y actuales.

#### PERSPECTIVA RECURSOS:

- Adecuar la infraestructura física y tecnológica.

#### 5.3.8 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

- **ADMINISTRACIÓN DE UN FONDO DE CESANTÍA:** La cesantía es una prestación social originada en la relación laboral en la cual el empleador reconoce y paga a sus trabajadores para que tengan estabilidad económica en el momento en que puedan llegar a quedar cesantes de su trabajo, y que se liquida anualmente o al terminar el contrato de trabajo de acuerdo

con el régimen de cesantía que cubre al trabajador, el cual puede de liquidación anual o de retroactividad.

La ley permite que la administración de los recursos provenientes del pago de las cesantías por parte de los empleadores se realice a través del Fondo de Cesantía.

Adicionalmente, Protección S.A. ofrece a los empleados independientes la posibilidad de realizar aportes al Fondo de Cesantía, para lo cual pueden destinar una doceava parte de sus ingresos.

- **ADMINISTRACIÓN DE UN FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS:** La pensión obligatoria es un pago de carácter vitalicio que garantiza el cubrimiento de los riesgos derivados de la invalidez, vejez y muerte. Es financiado a través de las cotizaciones que obligatoriamente se realizan al Sistema General de Pensiones, el cual está diseñado como el instrumento legal que articula todo un conjunto de entidades y procedimientos creados para garantizar a la población colombiana el reconocimiento y cubrimiento de las pensiones y prestaciones consagradas legalmente, así como también la ampliación de la cobertura de segmentos de la población no cobijados con un sistema de pensiones.

Para la administración del sistema general de pensiones, la Ley 100 de 1993, Ley 797 de 2003 y demás normas que las actualicen y complementen, crea dos regímenes solidarios excluyentes pero que coexisten: El régimen de prima media con prestación definida, y el régimen de ahorro individual con solidaridad administrado por las sociedades Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), como Protección S.A.

El conjunto de cuentas individuales de los afiliados constituyen el Fondo de Pensiones del Régimen de ahorro individual con solidaridad, que es un

patrimonio autónomo de propiedad exclusiva de los afiliados y es independiente del patrimonio de la sociedad administradora.

En este Fondo de Pensiones Obligatorias, también ofrecemos a nuestros afiliados la opción de realizar aportes voluntarios como una forma para complementar su pensión de vejez.

- **ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DE PENSIONES VOLUNTARIAS:** Los fondos de Pensiones Voluntaria funcionan a través del ahorro de las personas, el cual es depositado en cuentas individuales, las cuales constituyen el Fondo de Pensiones Voluntarias.

El Fondo de Pensiones Voluntarias es un patrimonio autónomo, separado del patrimonio de la Sociedad administradora.

Los Fondos de Pensiones Voluntarias fueron creados con el propósito de complementar la Pensión Obligatoria y que este ahorro contribuya a la conservación de la calidad de vida cuando llega el momento de disfrutar la pensión. Así mismo, contempla otros objetivos, para los cuales ahorran los Afiliados:

- Conformar un ahorro con miras a alcanzar metas, sueños y objetivos, a través de una alternativa altamente rentable y flexible.
- Gozar de los beneficios tributarios otorgados por la ley. Es decir, tener una mayor posibilidad de acumular un capital que le permita asegurar una estabilidad económica para el futuro. Los Beneficios tributarios son de varios tipos:

Retención en la fuente: la cual se disminuye con dos efectos: Inmediato al disminuir la base mensual de liquidación de la retención, y diferido al disminuir el porcentaje calculado semestralmente por no incluirse en el

promedio de ingresos para dicho cálculo, beneficios que se perciben en el semestre siguiente.

Los aportes al Fondo Voluntario son considerados ingresos no constitutivos de renta. Es decir, disminuyen la base sobre la cual se aplica el impuesto de renta.

Disminuir la brecha pensional por el reconocimiento de la pensión de vejez, invalidez o sobrevivencia.

En este fondo, el afiliado define libremente el monto y la periodicidad de los aportes, sin importar si la persona está afiliada a algún otro sistema de ahorro pensional de carácter voluntario u obligatorio.

La sociedad administradora tiene aprobados varios planes de pensiones voluntarias, entre ellos el individual abierto y el institucional. Adicionalmente se administra el Fondo Smurfit Cartón de Colombia, como patrimonio autónomo independiente.

## **PORTAFOLIO DE SERVICIOS.**

Protección S.A. ofrece entre otros, los siguientes servicios a sus afiliados:

- **SERVICIO A LOS AFILIADOS**

**Comunicaciones:** Boletines Altavoz, Su Protección, Link (boletín electrónico) y Multinformación; carné de afiliación, clave personal, programa de descuentos Serafín, correo de bienvenida y los extractos correspondientes a cada uno de los fondos. Así como también a través de la página Web podrán obtener información general de los 3 productos y realizar consultas y transacciones sobre sus cuentas, tales como: consultar

y actualizar su historia laboral en Internet, consultar su saldo, movimientos y extractos para los tres productos, realizar simulaciones de ahorros, calcular la rentabilidad, recomponer su portafolio y realizar retiros en el fondo de pensión Voluntaria.

- **SERVICIOS A LOS EMPLEADORES:** Dentro de los servicios para los empleadores, Protección S.A. ofrece entre otros, boletines informativos y extractos empresariales, la generación de la clave y la posibilidad de realizar consultas y transacciones a través de nuestra página Web.

Así mismo se cuenta con diversas formas de liquidación y medios de recaudo para facilitar a los empleadores la liquidación y pago de los aportes y prestaciones, tales como: Ábaco, Plani-Ya, Pago-Ya, Archivo Plano, SuAporte Voluntario, Sucesantía, SuAporte Virtual, Plantilla en Excel, transferencia electrónica, buzones rápidos, débito automático, Conavitel, FacturaNet, Mis pagos al día, oficinas de atención al público, Pago unificado, entre otros.

- **SERVICIO A LOS PENSIONADOS:** Los pensionados reciben trimestralmente el Extracto y el boletín Vivir Bien, el cual contiene temas de interés para ellos. Así mismo cuentan con el carné que les permite acceder al programa de descuentos Serafín.
- **CANALES DE ENTREGA DE SERVICIO:** Los canales de entrega de servicio que Protección S.A. presta a los afiliados y empleadores, facilitan la consulta de información, la ejecución de transacciones, la consulta de novedades de los fondos y en general posibilita la entrega de toda la gama de servicios para sus clientes.

Además del correo tradicional, Protección S.A. cuenta con canales como la página Web, la central de llamadas MarcoAgusto y las distintas oficinas de atención al público a nivel nacional.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

La presente investigación es de tipo descriptivo, que nos muestra una tendencia sobre las percepciones del personal perteneciente a Protección S.A. de la Regional Bogota sobre la gestión del conocimiento basado en 4 áreas específicas que son: construcción, integración, desimanación y usos y beneficios del conocimiento.

Se realizó a través de un cuestionario auto aplicado conformado por 20 preguntas basado principalmente en el estudio descriptivo de Rodney McAdam y Renee Reid de la percepción del conocimiento en pequeñas y grandes empresas de la ciudad de Londres, Inglaterra. Teniendo en cuenta aspectos propios de la cultura empresarial colombiana, algunas preguntas desarrolladas en el cuestionario fueron adaptadas para una mejor comprensión.

La encuesta fue desarrollada en colaboración de el profesor Carlos Blanco PhD, y el Ingeniero Jose Obagui docente de la Universidad Javeriana quien nos asesoro en el modo adecuado de las escalas para la encuesta, el cuestionario se divide en cuatro etapas las cuales son: construcción del conocimiento, integración del conocimiento, diseminación del conocimiento y usos y beneficios del conocimiento, la escala utilizada en estas se clasifica en cuatro tipos. Un grupo se evaluó con una escala de Nada, Muy poco, Poco, Aceptable y Mucho con una valoración de 1 a 5 donde mucho es la más alto, es decir, con un valor de cinco. El segundo tipo de escala se mide dando un porcentaje de valoración de importancia donde la suma de las opciones da el 100%. El tercer tipo de preguntas son de respuesta única valorándose esta respuesta como la más importante y el último tipo de preguntas se da un número de opciones donde las personas encuestadas califican según su criterio los distintos conceptos permitiendo valorar así el nivel de importancia de cada uno de estos.

La encuesta fue dirigida principalmente a las personas que pertenecen a un nivel académico medio alto, es decir, noveno semestre en adelante, esto por la complejidad de algunas preguntas.

Inicialmente se realizó una prueba piloto el 2 de Abril de 2008 con una muestra de 10 personas para confirmar la viabilidad de realizar la encuesta, posteriormente se realizó la encuesta el 14 de Abril con una muestra de 98 colaboradores. Los resultados están en datos absolutos (base = número de personas encuestadas).

## **6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

El método de investigación llevado a cabo es de carácter descriptivo, debido principalmente a que el enfoque de la investigación está soportada en el análisis de los conocimientos que tiene el personal sobre las definiciones y conceptos relacionados con la gestión del conocimiento, aspectos que a la vez permiten deducir el nivel de percepción y conocimiento que se tiene o se practica al interior de la organización.

## **6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Los datos de población utilizados para esta investigación corresponden al personal de cargos administrativos y comerciales en PROTECCION S.A. con nivel académico superior a noveno semestre de carreras profesionales, en la ciudad de Bogotá; el cual está calculado en 125 funcionarios; sin embargo la muestra realizada fue sobre 98 funcionarios de los niveles administrativos y comerciales, entre los cuales se encuentran: gerentes de oficina, directores comerciales, ejecutivos comerciales, analistas comerciales, consultores pensionales y personal del área administrativa. La encuesta fue realizada el 14 de Abril de 2008.

Dadas las características de la población y la dificultad para realizar el 100% de las encuestas se trabajó con una muestra de 98 personas y una confianza del 90%. Para estimar el valor del error se utilizó la siguiente fórmula estadística:



$$n = \frac{n_{\infty}}{\frac{(1 + \frac{n_{\infty}}{N})}{N}}$$

$$98 = \frac{n_{\infty}}{\frac{(98 + \frac{n_{\infty}}{125})}{125}}$$

$$98 = \frac{125 n_{\infty}}{(125 + n_{\infty})}$$

$$n_{\infty} = 98 (125 + n_{\infty}) = 125 n_{\infty}$$

$$n_{\infty} = 5.220 + 98 n_{\infty} = 125 n_{\infty}$$

$$n_{\infty} = 5.220 = 125 n_{\infty} - 98 n_{\infty}$$

$$n_{\infty} = 5.220 = 27 n_{\infty}$$

$$n_{\infty} = \frac{5.220}{27} = 193,33 = 193$$

$$\epsilon = \sqrt{\frac{Po (1 - Po) Z^2}{n_{\infty}}}$$

$$\epsilon = \sqrt{\frac{0.50 (1 - 0.50)(1.645)^2}{193}}$$

$$\epsilon = \sqrt{\frac{0.50 (0.50)(2.7060)^2}{193}} = 5.92 \%$$

Donde:

**N** = Población Total

**n** = Población Encuestada

**n<sub>∞</sub>** = Población Infinita

**ε** = Error

**Po** = Valor Máximo (porcentaje)

**Z<sup>2</sup> α/2** = Margen de confiabilidad o número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. (Para una confianza del 90% Po = 0.05 y Z = 1.645)

**6.3.1 Población.** La población objeto de la investigación está constituida por todos los colaboradores vinculados laboralmente a la empresa PROTECCION S.A., localizadas en la ciudad de Bogotá.

**6.3.2 Muestra.** Para efectos de la recolección de la información se tomará una muestra de los colaboradores vinculados laboralmente a la empresa PROTECCION S.A. El tamaño de la muestra se estimará a partir de los registros de nómina, facilitados por la Gerencia Administrativa, teniendo en cuenta su nivel académico.

## **6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

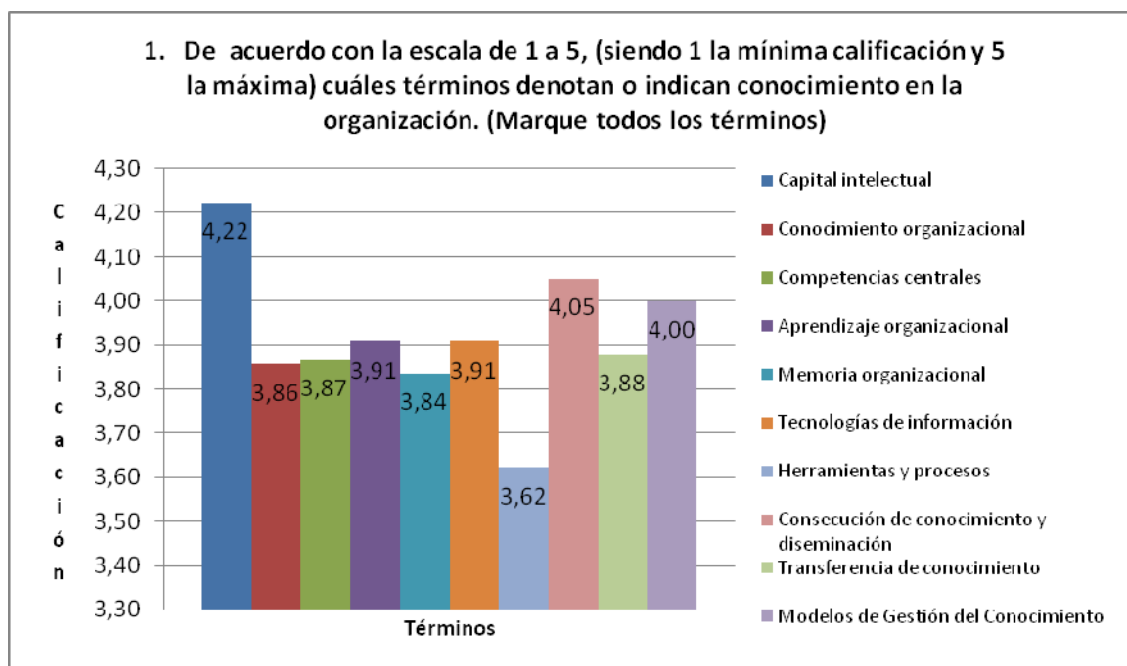
**6.4.1 Fuentes primarias.** La recopilación de datos e información necesaria para desarrollar este trabajo, están soportados en la realización de una encuesta, la cual fue aplicada de forma grupal a los colaboradores donde su nivel académico supere mínimo noveno semestre de carreras tecnológicas y/o profesionales.

**6.4.2 Fuentes secundarias.** Algunas fuentes y conceptos utilizados están contenidos en libros relacionados con el estudio de la Gestión del Conocimiento y en información suministrada por la Gerencia de Talento Humano; como también algunos estudios realizados respecto del tema de investigación y con otras empresas colombianas y extranjeras.

## 7. RESULTADOS ENCUESTA

Teniendo en cuenta que la encuesta fue realizada y analizada con base en el modelo **McAdam y Reid** (1999) y las respuestas se basan en la percepción de cada uno de los colaboradores, los resultados fueron:

Tabla No.4 Resultados de encuesta / pregunta 1



Fuente: Autores

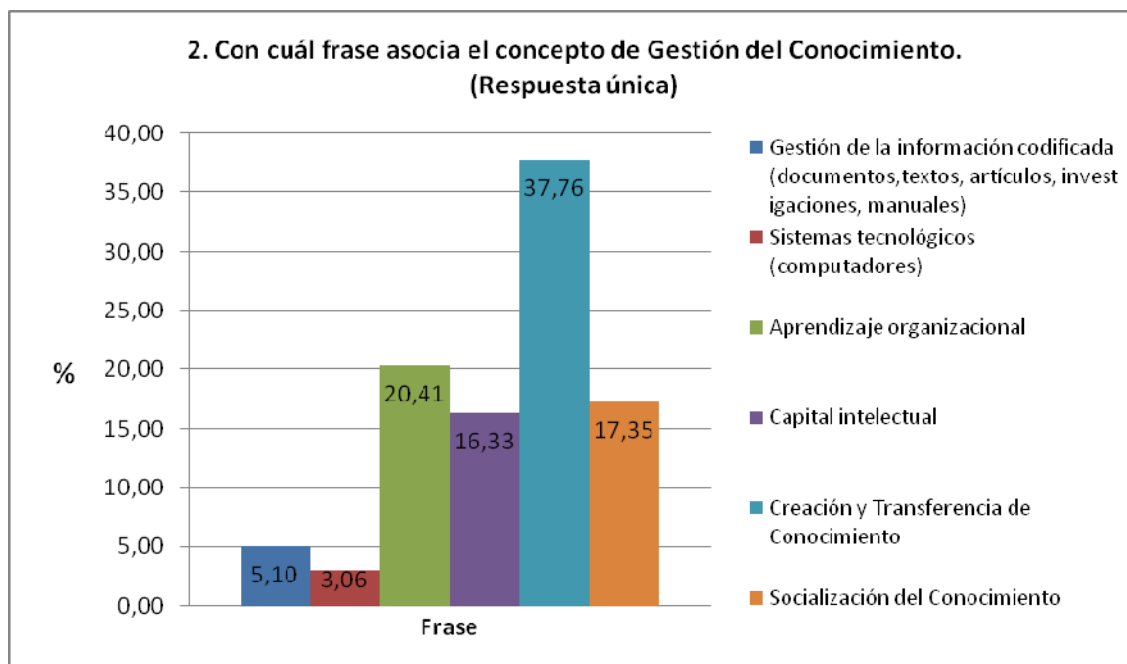
De acuerdo a la pregunta planteada sobre los términos que denotan o indican conocimiento en la organización, los resultados obtenidos presentan al Capital Intelectual como principal término relacionado con el conocimiento, con una calificación promedio de 4.5; seguido por la Consecución de conocimiento y diseminación, con una calificación promedio de 4.05 y en último lugar al término que hace referencia a las Herramientas y procesos, con una calificación promedio de 3.62.

Es evidente que los colaboradores perciben en el capital intelectual el termino que mas indica y denota conocimiento dentro de la organización, teniendo en cuenta

que además del fuerte potencial que se fomenta en cuanto este termino se refiere, también se ofrece el suficiente capital estructural y relacional por parte de la compañía, por medio de capacitaciones, entrenamientos, metodologías, entre otros, generando en cada una de las personas que ingresan, una forma comercial de desempeñar cada una de sus funciones, logrando de esta manera una forma de creación de ventajas competitivas que empiezan a formar el punto de diferencia con la competencia. Por esto el capital intelectual en las compañías es de gran importancia si tenemos en cuenta que se forma con la unión del capital humano, estructural y relacional.

Si bien es cierto que el capital intelectual genera una rentabilidad empresarial en las activos intangibles vemos en la grafica como las herramientas y procesos es el termino que los colaboradores de la compañía ven como menor indicador de conocimiento, interpretando de esta manera que en estas se archivan los soportes de las diferentes capacitaciones y las formas de cómo sobrellevar de manera correcta los procesos y subprocesos establecidos, es decir, que la forma y las herramientas que se ofrecen por parte de la compañía no son tan influyentes para poder su explotar su capital intelectual.

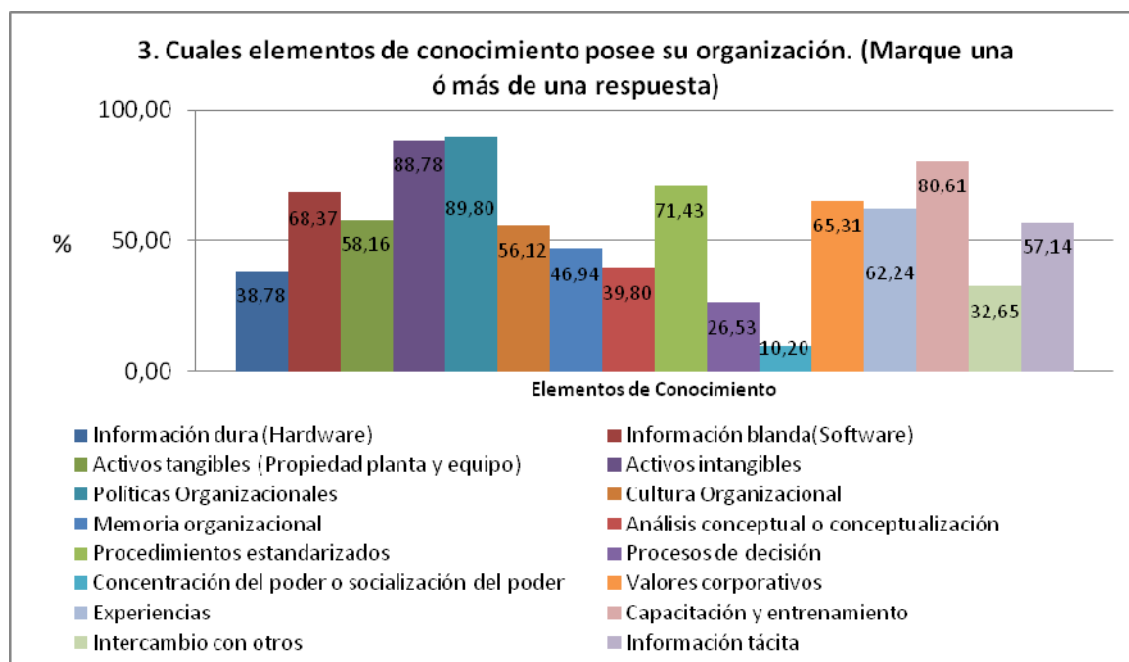
**Tabla No.5 Resultados de encuesta / pregunta 2,** Fuente: Autores



A la pregunta ¿Con cuál frase asocia el concepto de Gestión del Conocimiento?, el 75.51% de las personas encuestadas asociaron en las siguientes proporciones: el 37.76% a la Creación y Transferencia de Conocimiento, el 20.41% la asociaron al Aprendizaje Organizacional, y el 17.35% a la Socialización del Conocimiento. El 3.06% del total de encuestados, asociaron el concepto de Gestión al Conocimiento con los Sistemas tecnológicos, esta última asociación fue la de menor proporción entre todas las propuestas planteadas.

El crear conocimiento y de esta misma manera transferirlo, se convierte para los colaboradores de Protección S.A. la frase más relevante para tener claro el concepto de Gestión del Conocimiento; la grafica muestra que los encuestados asocian esta frase con dicho concepto. Se puede de esta manera interpretar que las personas de la compañía cada día buscan llenarse de nuevos conceptos, nuevas teorías, nuevas formas de desempeñar sus funciones, nuevas formas de expresarse, escuchar y leer nuevas actualizaciones, etc., para de esta manera en cada uno de los escenarios dados, iniciar a compartir estas nuevas adquisiciones para así fortalecer a los diferentes grupos en cuanto a conocimientos se refierere, esta calificación refleja la existencia del conocimiento explicito dentro de la compañía. De esta misma manera toda la información con la que cuenta La Administradora de Fondos y Pensiones Protección S.A. , reposa en la intranet creada, siendo asi una facilitadora para los colaboradores en caso de apoyo para el fortalecimiento de conocimientos ya adquiridos.

Tabla No.6 Resultados de encuesta / pregunta 3



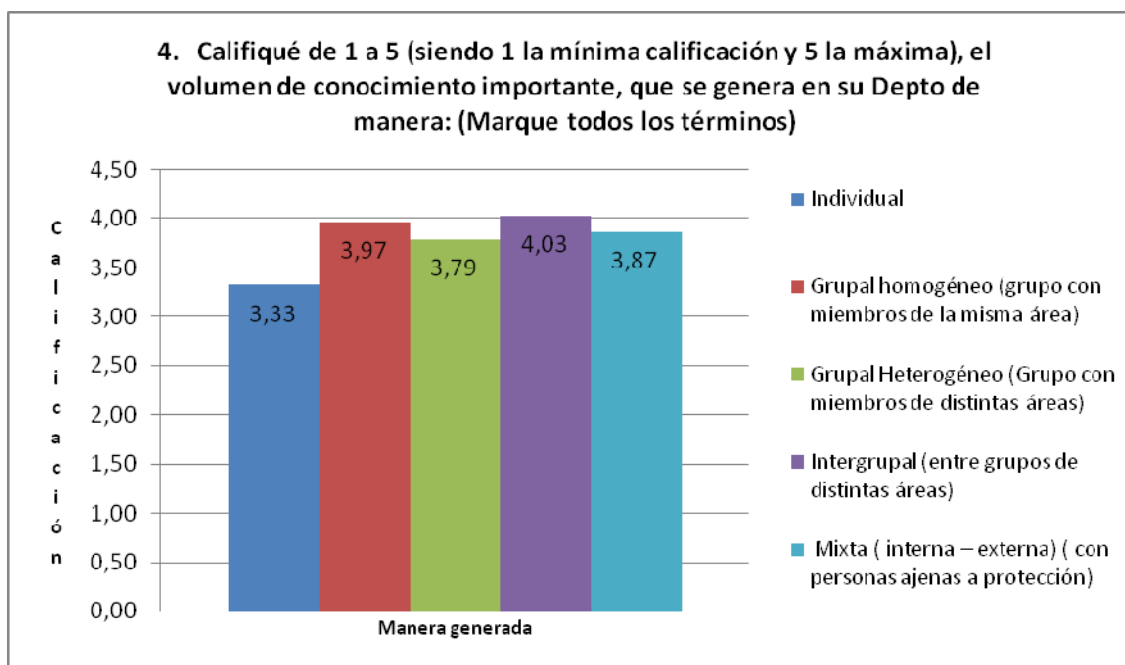
Fuente: Autores

Al indagar sobre los elementos de conocimiento que posee la organización se les planteo a los encuestados varias alternativas donde se podían seleccionar una o mas de acuerdo a las que el funcionario identifique dentro de su organización, resultado de este se obtuvo como principales elementos los siguientes:

Elementos	Porcentaje
Políticas Organizacionales	89,80%
Activos intangibles	88,78%
Capacitación y entrenamiento	80,61%
Procedimientos estandarizados	71,43%
Información blanda (Software)	68,37%
Valores corporativos	65,31%
Experiencias	62,24%

Interpretando así que Protección cuenta con un capital humano muy importante para su éxito empresarial, si tenemos claro que los activos intangibles son la capacidad de la gente para desarrollar conocimiento, habilidades, destrezas, para dar valor agregado a la organización generando más innovación y desarrollo, dado que el 88.78% del personal cuenta con este elemento y mas cuando las políticas organizacionales están tan claras para casi el 90% del personal encuestado según arrojan los resultados de la percepción ; si estos dos elementos como lo vemos en la grafica están tan altamente reflejados en la organización se puede interpretar que la organización como tal y el personal con el que esta cuenta, forman un excelente equipo puesto que los activos intangibles que se están generando por parte del personal, se realizan siempre teniendo en cuenta de una forma rígida las políticas organizacionales planteadas; y más exitoso es el resultado de la compañía cuando la autonomía del personal es concreta y clara, es decir, la concentración y la socialización del poder no influye para enriquecer, fortalecer y gestionar el conocimiento como nos indica la grafica en el ítem de “concentración del poder y socialización de poder” tan solo el 10.20% de los encuestados lo ve como elemento de conocimiento

**Tabla No.7 Resultados de encuesta / pregunta 4** Fuente: Autores



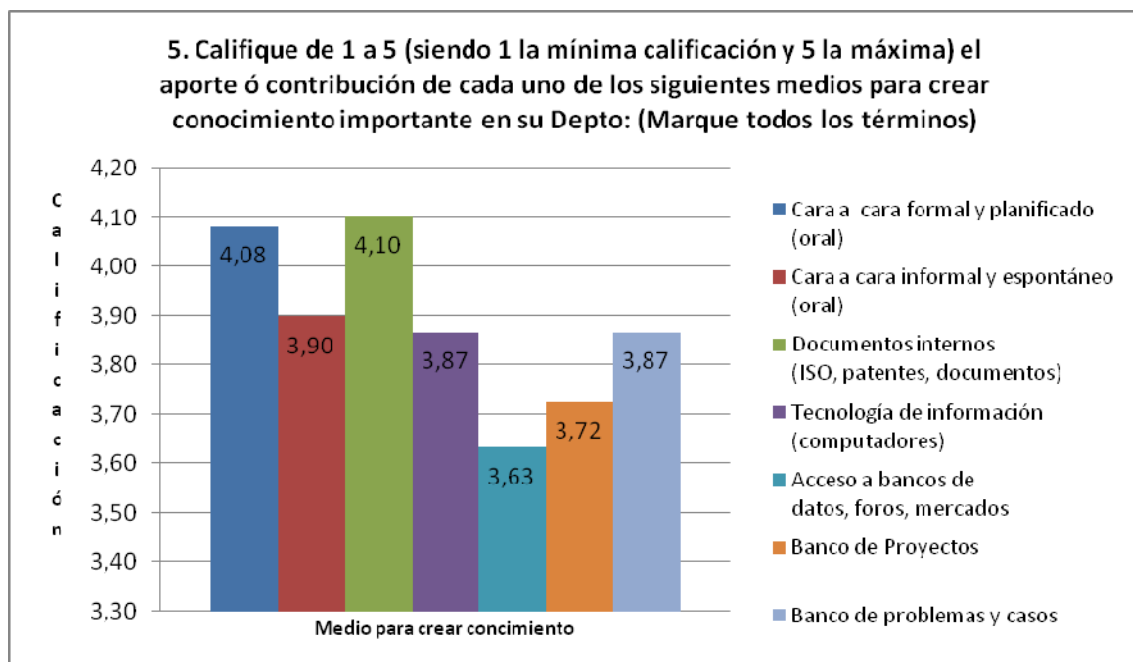
El volumen de conocimiento importante que se Genera en cada departamento, de acuerdo a la percepción de los encuestados, es liderada con una calificación de 4.03 por las relaciones Intergrupales, entre grupos de distintas áreas; seguida por reuniones grupales homogéneos, grupos con miembros de la misma área, con una calificación de 3.97; en ultimo lugar esta el individual con una calificación promedio de 3.33, destacando que la calificación promedio dada a todos los ítem esta entre 3 y 4 siendo así una calificación muy equivalente.

Se puede interpretar que el volumen de conocimiento importante se genera en los departamentos de todas las maneras, se observa la grafica donde el ítem de manera individual es el más bajo calificado con un promedio de 3.3, siendo inclusive este aceptable, y los demás buenos, da a entender lo importante que es generar conocimiento importante para todos lo empleados.

Según información suministrada por el departamento de recursos humanos en Protección S.A. se maneja una rotación de personal en los diferentes cargos dentro de la misma area con el fin de conocer de las funciones que no están estipuladas en el proceso y subproceso de cada uno de estos cargos, esto con el fin que en alguna emergencia de ausencia, existan diferentes personas capacitadas para reemplazar y cubrir dicha ausencia y de esta manera no dejar la operación diaria de la organización, es por esto que el volumen de conocimiento importante que se genera desde los departamentos se percibe mas de manera intergrupala según lo indica el promedio de 4.03 en la calificación que arrojo la encuesta.



Tabla No.8 Resultados de encuesta / pregunta 5



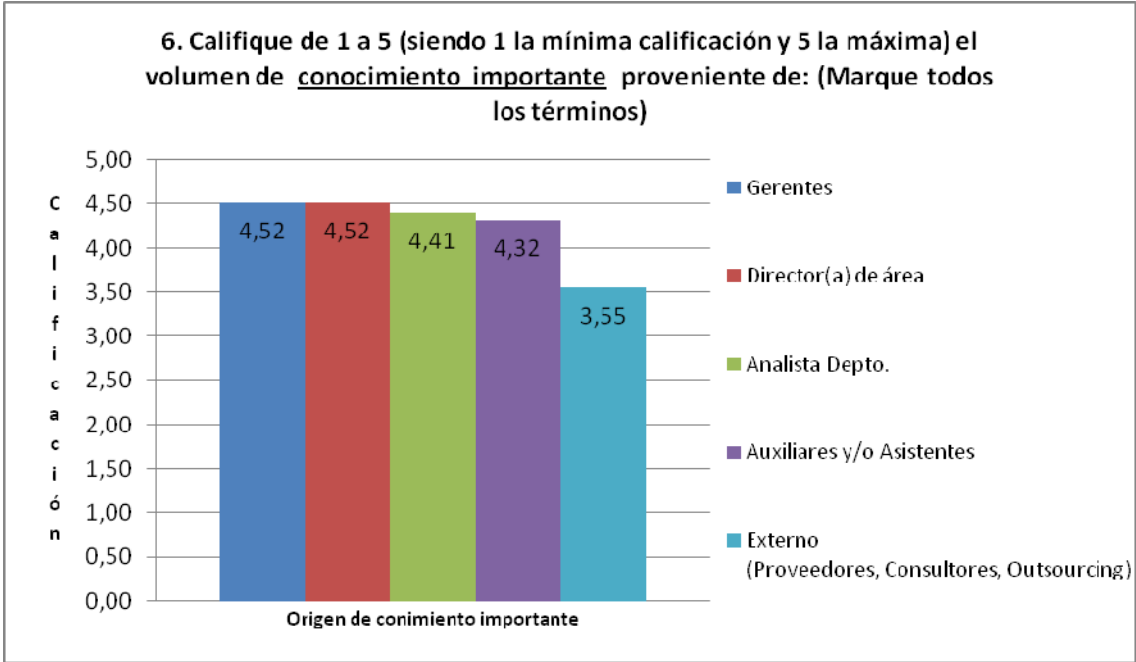
Fuente: Autores

De acuerdo a la pregunta planteada del aporte o contribución de cada uno de los medios para crear conocimiento importante en cada departamento el termino que mayor calificación obtuvo es “Documentos internos (ISO, patentes, documentos)” con calificación de 4.10, en segundo lugar con calificación de 4.08 “Cara a cara formal y planificado (oral)”, siendo los dos únicos términos con calificación promedio superior a 4, y dejando en ultimo lugar con una calificación promedio de 3.63 a “Acceso a bancos de datos, foros y mercados”).

Se evidencia que es a través del Sistema de Gestión de Calidad que se encuentra en Intranet, donde la compañía deja documentado todos y cada uno de los procesos y subprocesos, y si tenemos claro que el conocimiento explicito es el disponible en manuales, en los documentos de las organizaciones, en los textos, etc., se deduce que Protección se preocupa de realizar una transmisión de conocimiento por medio de un lenguaje formal y sistemático.

También se induce que el personal del fondo de pensiones se siente lo suficientemente preparado y capacitado para brindar y ofrecer los diferentes conocimientos obtenidos, y mas si se tiene en cuenta que la capacitación en cuanto a conocimiento del producto y en cuanto a manejo del personal en la compañía es su diferenciador frente a la competencia según los resultados arrojados en las encuestas realizadas por proteccion a los clientes en diciembre de 2007.

Tabla No.9 Resultados de encuesta / pregunta 6



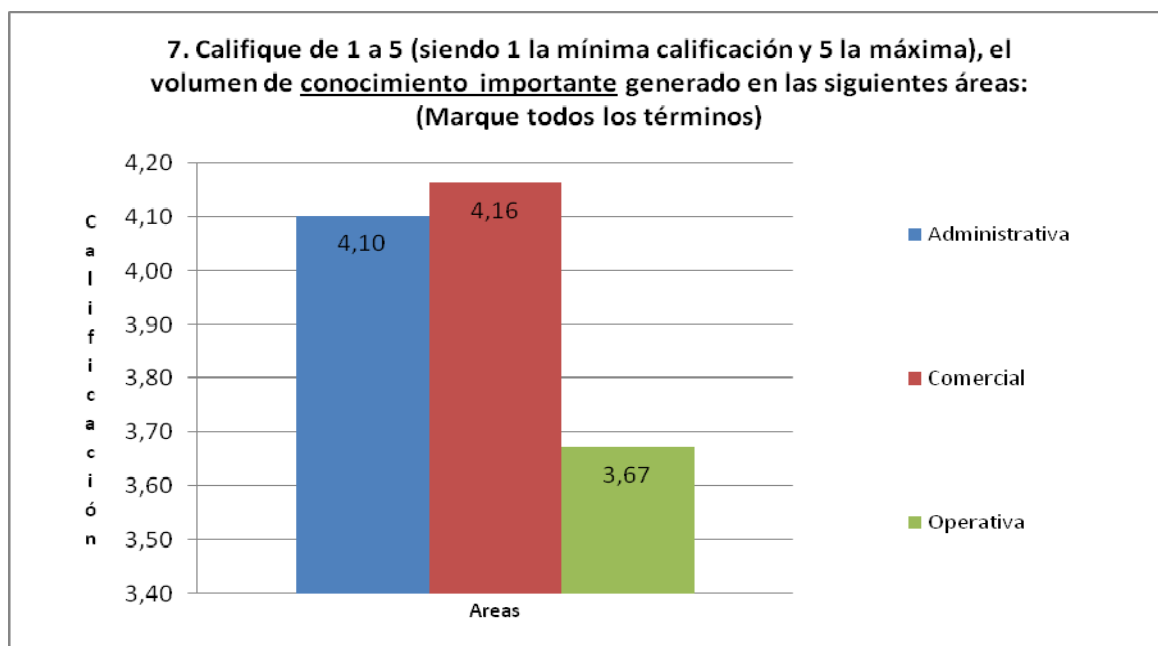
Fuente: Autores

Los Gerentes y Directores de área, según las personas encuestadas, son quienes proveen el mayor volumen de conocimiento importante dentro de la compañía, con una calificación promedio de 4.52. Los Analistas de departamento, Auxiliares y Asistentes le siguen en su orden, con calificaciones promedio de 4.41 y 4.32, respectivamente. Los factores externos, tales como, proveedores, consultores, Outsourcing, entre otros, son los términos a quienes los encuestados clasifican en último lugar, sin embargo su calificación promedio no es baja y por el contrario el

resultado de la encuesta arroja una calificación de 3.55, promedio que permite determinar que las organizaciones infieren su conocimiento también de entes externos y estos factores son reconocidos por quienes laboran en ellas.

Adicionalmente se identifica la importancia y reconocimiento que tienen los Gerentes y Directores de área, dado que son ellos quienes tienen la labor de transmitir el conocimiento y es vital que las personas que laboran en las organizaciones identifiquen en ellos, además de un liderazgo, una fuente de conocimiento e instrumento de difusión del mismo.

**Tabla No.10 Resultados de encuesta / pregunta 7**



Fuente: Autores

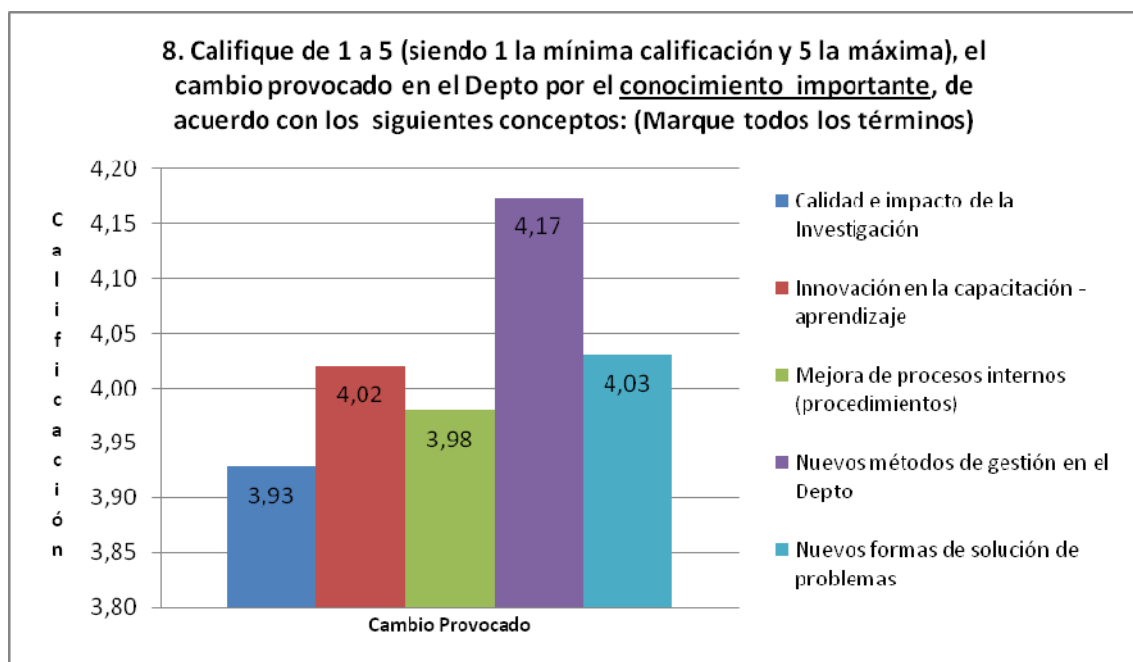
De acuerdo a la pregunta planteada referente al volumen de conocimiento generado en las diferentes áreas, los encuestados calificaron el área Comercial, con una calificación de 4.16, como el área mas importante en volumen de conocimiento, seguida por el área Administrativa con una calificación de 4.10 y en último lugar el área Operativa con una calificación de 3.67.

Las personas encuestadas concluyen que es en el área Comercial donde se genera la mayor cantidad de conocimiento importante y es razonable esta percepción,

teniendo en cuenta que por ser Protección una empresa dedicada a la venta de Servicios, su gente y en especial su fuerza comercial, debe transmitir una imagen, solida, confiable y de vanguardia, cualidades apreciables en el agente comercial mediante su conocimiento y aprendizaje.

Aunque el área Comercial es vista como gestor importante de conocimiento, no podemos aislar las áreas Administrativa y Operativa, dado que éstas son unidades de apoyo, que brindan los medios, ambientes y tiempos precisos para la transmisión y gestión del conocimiento, al igual que el apoyo a las labores diarias de la organización, cadena básica para el adecuado engranaje de la compañía.

**Tabla No.11 Resultados de encuesta / pregunta 8, Fuente: Autores**



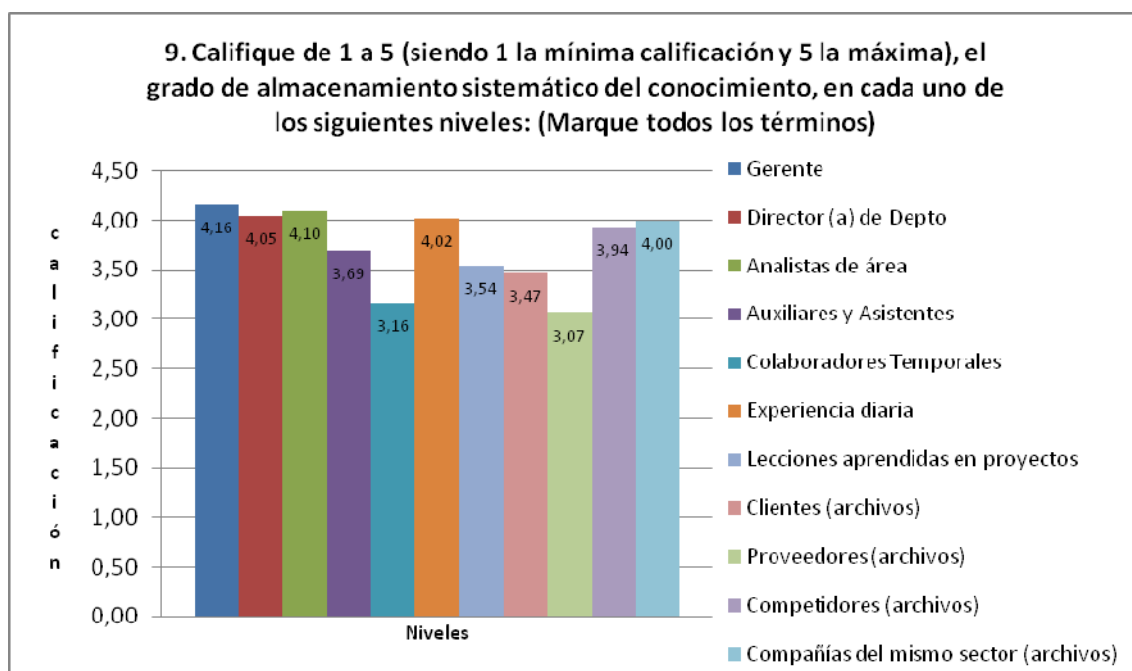
En busca de identificar el impacto del conocimiento importante dentro de cada departamento, se obtuvo que los principales cambios presentados fueron: Nuevos métodos de Gestión en el Departamento, con una calificación promedio de 4.17; seguido de Nuevas formas de solución de problemas, con una calificación promedio de 4.03; La innovación en la capacitación-aprendizaje, con una calificación promedio de 4.02; y en los dos últimos lugares, la mejora de procesos internos y Calidad e Impacto de la investigación, respectivamente.

Teniendo en cuenta que uno de los pilares básicos de la evolución organizacional para lograr el liderazgo y mantenerse en el mismo, es el mejoramiento continuo, debemos resaltar que la generación y transmisión del conocimiento importante está generando dentro de la compañía la implementación de nuevos métodos de gestión los cuales deben ser herramienta clave para la optimización de procesos y la generación de utilidades.

Cada vez que se obtienen conocimientos importantes, independiente de su proveniencia, es esta una manera de poder utilizar diferentes métodos de gestionar cada una de las labores asignadas, ya que se pueden clasificar dichos conocimientos de acuerdo al tipo de clientes que en su momento se maneja. De acuerdo a la calificación promedio obtenida en esta pregunta (4.17), los colaboradores de Protección piensan que si se obtienen muchos conocimientos, en el momento de brindar una asesoría o realizar una función no hay necesidad de utilizarlos todos de manera inmediata en su momento, sino que se pueden guardar como planes b, c, etc., para llevarlos a realizar cambios en su gestión de acuerdo a el resultado obtenido.

El 3.93 de calificación promedio arroja la calidad e impacto de la investigación, hace entender una vez más que el capital intelectual de los colaboradores es cada vez mas fuerte y de mejor calidad, ya que ellos piensan que lo interpretado que la forma, veracidad y calidad en que se están adquiriendo y recibiendo los conocimientos y la información es de gran importancia y de gran aporte para la labor diaria.

**Tabla No.12 Resultados de encuesta / pregunta 9**

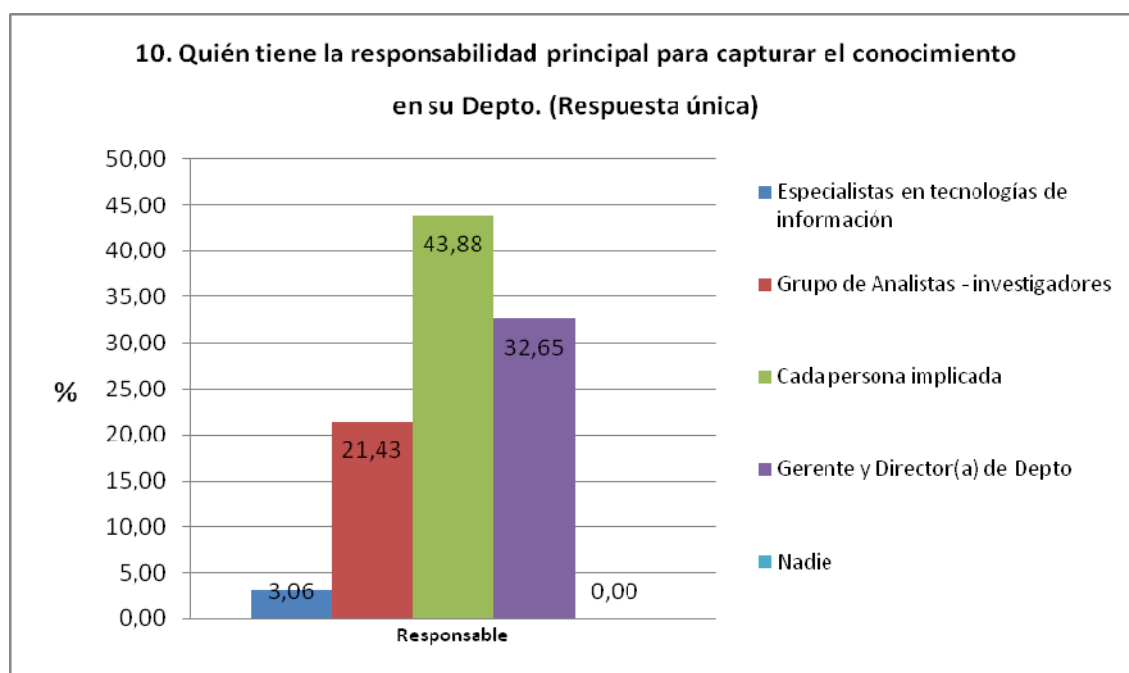


Fuente: Autores

El resultado de la pregunta sobre el grado de almacenamiento sistemático del conocimiento, arroja que los Gerentes, Analistas de área, la experiencia diaria La organización, la ordenación y la clasificación de cada uno de los conocimientos obtenidos son la base para formar una planeación de actividades con su posterior cronograma, base que se percibe por parte de los colaboradores y que se ve reflejada en los Gerentes, Directores de área y Analistas de área, como lo muestra la gráfica con una calificación promedio de 4.16, 4.05, 4.10, respectivamente. Los buenos resultados son la mejor muestra de cómo un líder planea cada una de sus actividades, no obstante la forma en que se almacenan los conocimientos son también la base para iniciar la realización de esta planeación con su posterior cronograma ya que se puede iniciar una priorización de labores y un mejor preanálisis de los resultados. En este orden de ideas los líderes antes mencionados generen una confiabilidad importante en la dirección y asignación de cada una de las tareas puesto que reflejan dominio y conocimientos destacados.

Los Colaboradores Temporales y Proveedores (archivos), son niveles externos “no pertenecientes” a la compañía y que no se interesan por almacenar sistemáticamente los conocimientos dado que ven en sus labores un desempeño temporal y que independiente de su organización, incluso de sus resultados, por políticas de Protección S.A. estos sirven y colaboran por un tiempo determinado según lo estipulado en un contrato previamente estipulado; por esto el 3.16 y 3.07 de calificación promedio aceptable arrojado en la pregunta realizada a los encuestados.

**Tabla No.13 Resultados de encuesta / pregunta 10**

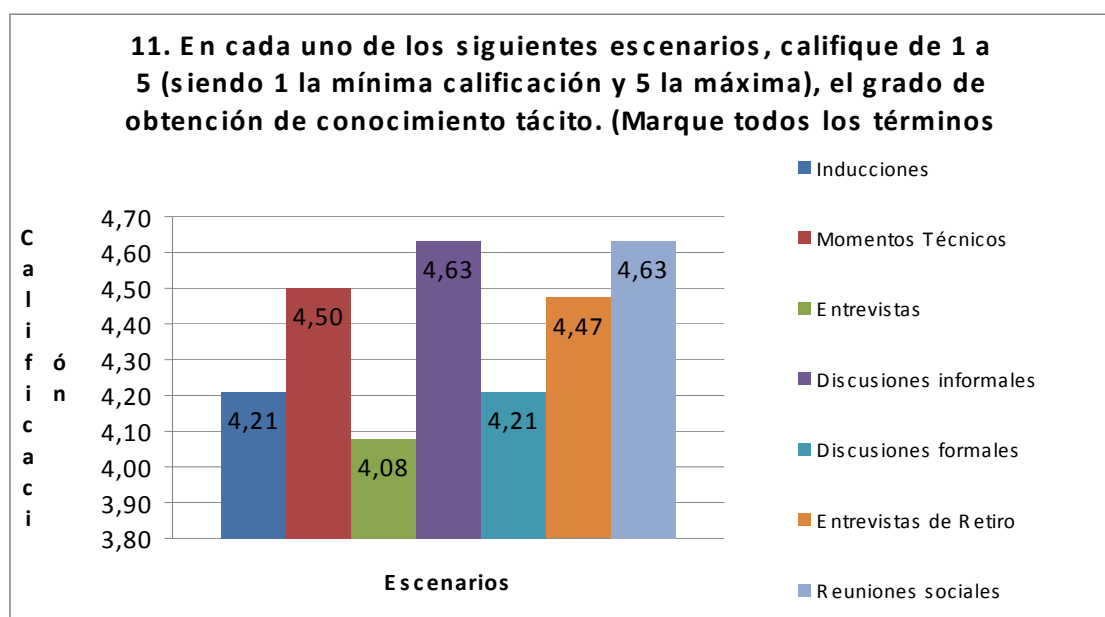


Fuente: Autores

Cada persona implicada tiene la responsabilidad principal para capturar el conocimiento en su departamento, esto fue lo que respondió el 43,88% de las personas encuestadas de la organización; en segundo lugar clasificaron al Gerente y Director del Departamento, con un porcentaje del 32,65% y un 24,49% del personal encuestado clasificó como responsables al Grupo de Analistas – Investigadores y a Especialistas en tecnologías de información, respectivamente.

El resultado anterior permite concluir que en Protección S.A. la gran mayoría de sus colaboradores han desarrollado una responsabilidad y un interés por alcanzar y fortalecer sus conocimientos, si tenemos en cuenta que independiente del cargo que se ocupe en cual sea la compañía, el conocimiento es de gran importancia para el desarrollo profesional. Se puede definir a Protección como una compañía que cuenta con un capital humano que se interesa por capturar el conocimiento y que día a día genera mayor competitividad en pro de un crecimiento personal y organizacional.

Tabla No.14 Resultados de encuesta / pregunta 11



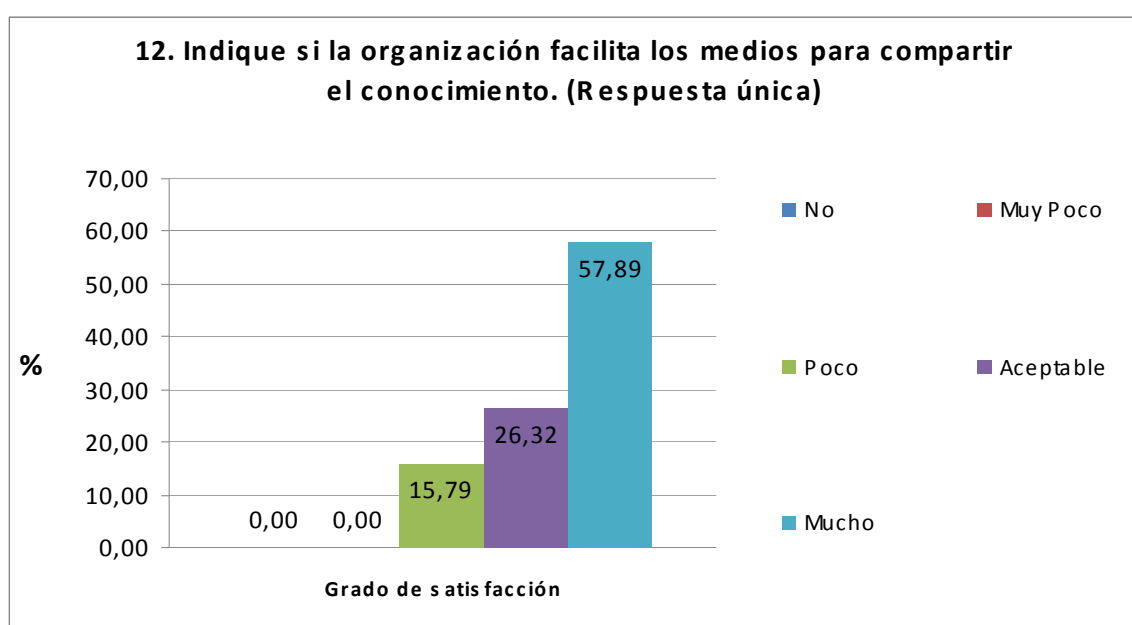
Fuente: Autores

Analizado el resultado de la encuesta, enfocada en medir el grado promedio de obtención de conocimiento tácito, se aprecia que la percepción de los encuestados sobre la obtención de este tipo de conocimiento la basan principalmente a las discusiones informales y las reuniones sociales, lo anterior se concluye de acuerdo al resultado obtenido por estas, la cual fue de 4.63 cada una.



La economía actual se basa en la administración de recursos intangibles como el conocimiento, para esto las organizaciones han generado ambientes propicios que faciliten su transmisión entre el personal. Cuando se crean barreras que impidan la transmisión del conocimiento y cuando no se generan los ambientes apropiados es difícil para cualquier organización mantener unos canales adecuados de transmisión, los cuales afectarán el desarrollo óptimo de la organización.

**Tabla No.15 Resultados de encuesta / pregunta 12**



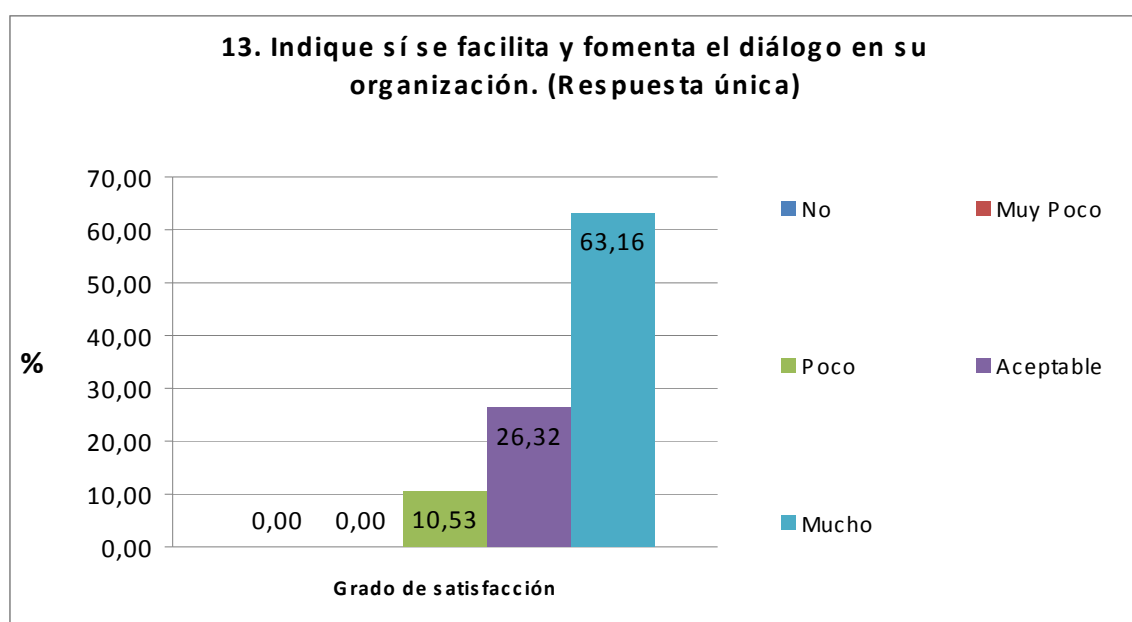
Fuente: Autores

Al preguntar a los funcionarios de la organización sobre la percepción que tienen frente a Protección como ente facilitador de medios para compartir el conocimiento, respondieron en un 57.89% que Mucho, en un 26.32% como Aceptable y en un 15.79% como Poco.

Es de resaltar que los funcionarios encuestados valoran la participación facilitadora de la organización en un mayor porcentaje, entendiéndose que Protección no solo brinda las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones, brindando un ambiente de trabajo agradable como lo ha reflejado la

calificación de la firma Great Place to Work, sino que también se preocupa por que cada uno de los colaboradores pueda compartir su conocimiento, tratando de esta manera estandarizar la manera en que se expresen y desempeñen sus funciones ya que según Carlos Díaz, Gerente regional Bogotá, dice: “Yo pretendo que seamos como hermanitos gemelos en todo sentido” para poder así competir en el mercado siendo la Familia Protección.

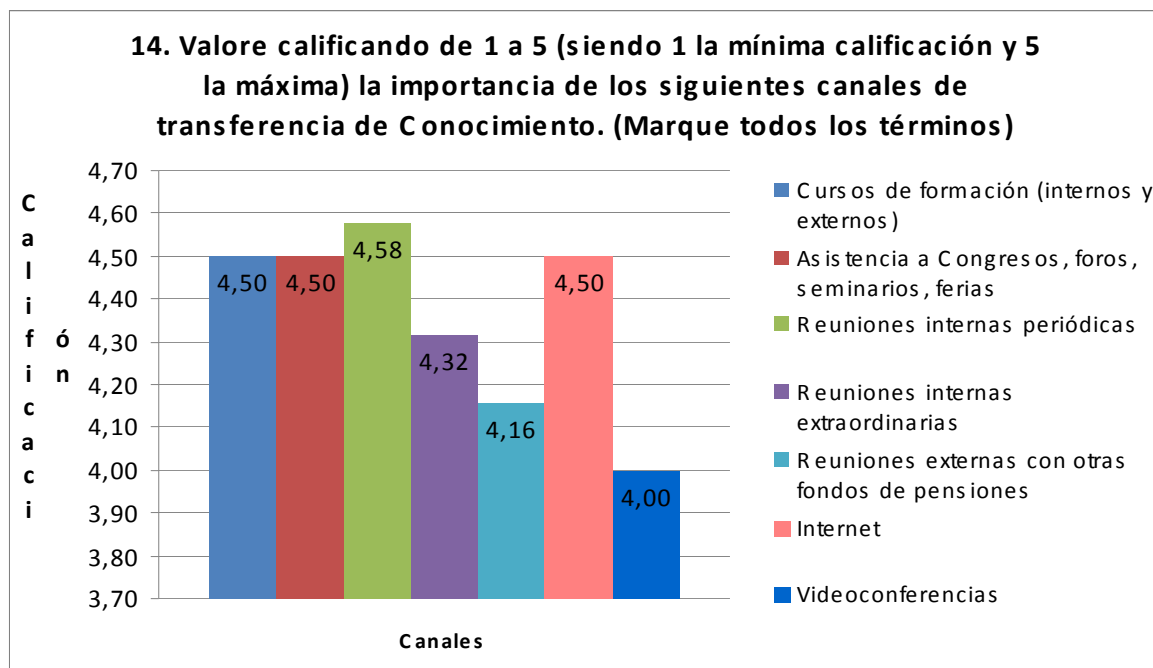
**Tabla No.16 Resultados de encuesta / pregunta 13**



Fuente: Autores

De los 98 funcionarios encuestados sobre la percepción de los instrumentos facilitadores y fomento del dialogo, se identificó que el 78.57%, es decir 77 personas, consideran que la compañía facilita y fomenta mucho y aceptablemente el diálogo dentro de la organización, resaltando que una herramienta fundamental para la transmisión del conocimiento es el dialogo, instrumento a su vez es utilizado por Protección como herramienta para fortalecer el clima organizacional.

Tabla No.17 Resultados de encuesta / pregunta 14



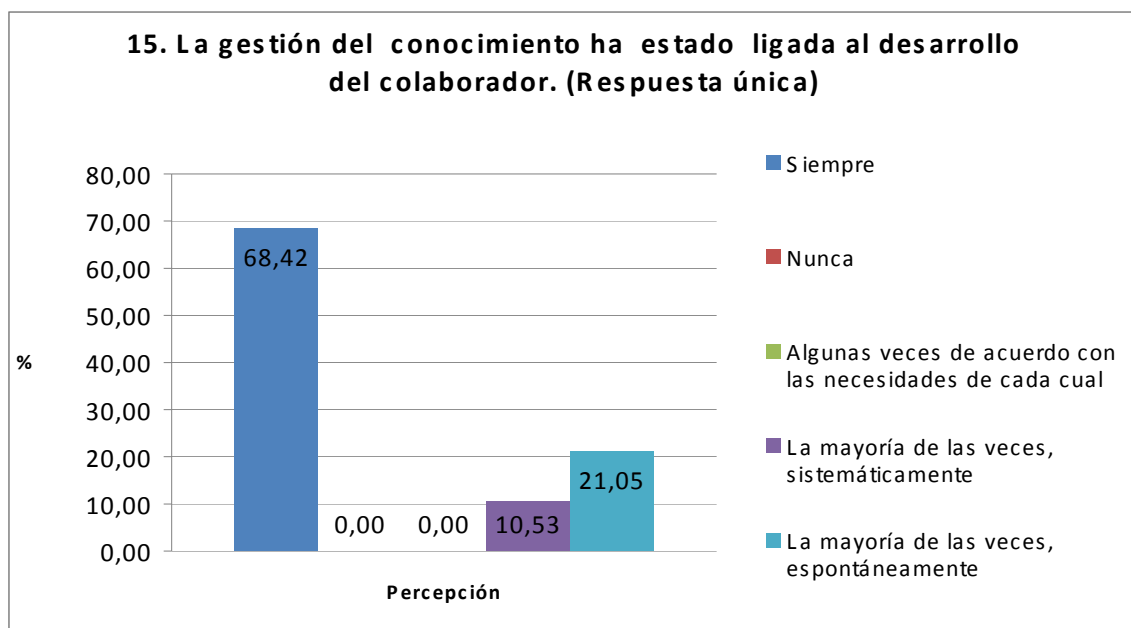
Fuente: Autores

Las Reuniones internas extraordinarias, con una calificación de 4.58, Internet y Cursos de formación y asistencia a congresos, con una calificación de 4.5, son considerados para las personas encuestadas como los principales canales para la transferencia del conocimiento. Pese a que no hacemos mención a los demás canales, es importante resaltar que la percepción de estos es buena teniendo en cuenta que su calificación es superior a 4, dado que las acciones y escenarios de transmisión de conocimiento implementados por Protección son aceptados satisfactoriamente por el personal de la organización.

Si se realizara una encuesta al personal sobre las principales causas del retraso de sus actividades, muchos de estos culparían la excesiva cantidad de reuniones dentro de la organización, sin embargo al preguntar sobre la importancia de los canales de transferencia de conocimiento, las personas encuestadas califican con un mayor grado de importancia dichas reuniones. Lo anterior demuestra que el personal considera que la manera mas efectiva para adquirir el conocimiento

explicito es mediante la implementación de reuniones periódicas que fortalezcan temas ya manejados o proporcionen nueva información.

Tabla No.18 Resultados de encuesta / pregunta 15



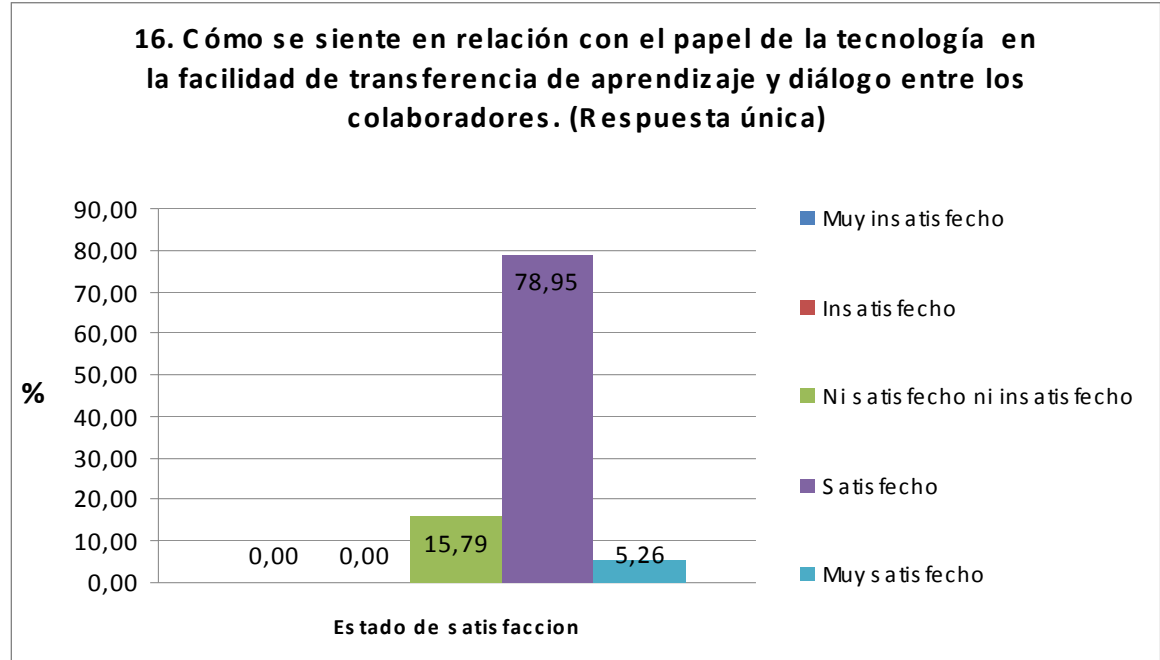
Fuente: Autores

A la pregunta realizada respecto a ¿Como la gestión del conocimiento ha estado ligada al desarrollo del colaborador?, la respuesta del personal es bastante clara respondiendo con un 68.42% en el factor “siempre”, lo que demuestra un balance positivo en la percepción del personal en la relevancia dada a la gestión del conocimiento y el reconocimiento a la relación de está con el desarrollo del colaborador. Cabe destacar la necesidad de aclarar el concepto por Protección al 31,58% de los encuestados, que respondieron “la mayoría de las veces sistemáticamente”, con un 10.53% y “la mayoría de las veces, espontáneamente” con 21.05%.

El aprendizaje es un factor clave dentro de cualquier organización, de igual manera el hacer que los miembros de esta reconozcan su importancia y se involucren en su consecución. Por lo que se puede concluir que la manera en que

Protección ha tratado de realizar dicha relación ente el colaborador y la gestión del conocimiento no ha sido lo suficientemente clara para que en muchas ocasiones un gran porcentaje del personal no pueda tener siempre la claridad de la relación propuesta.

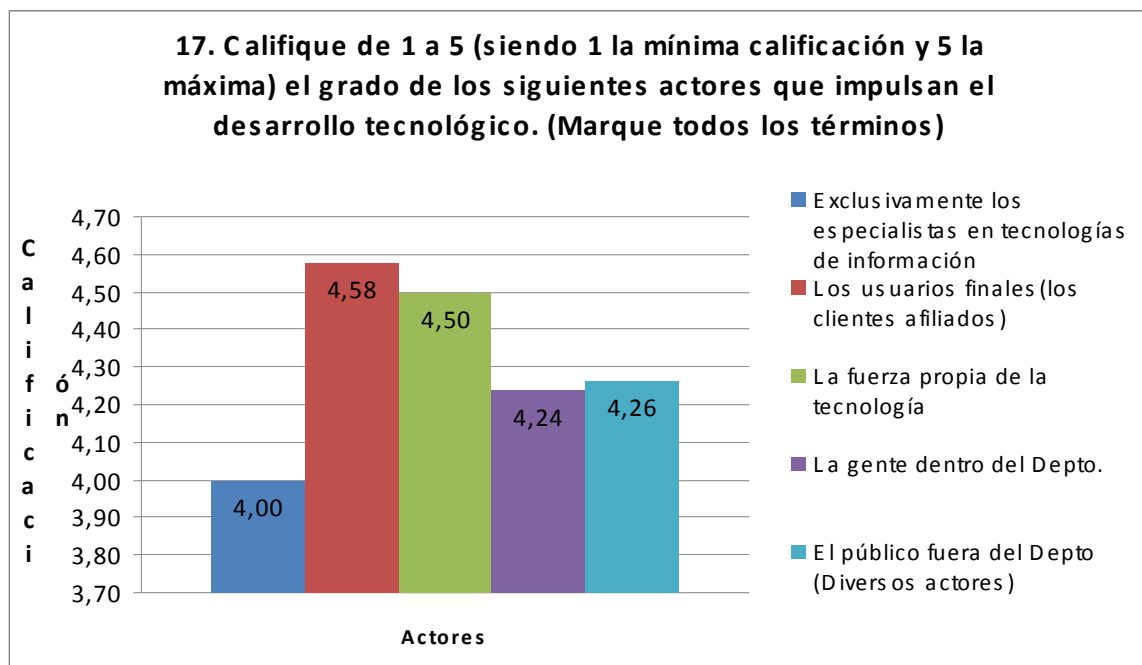
Tabla No.19 Resultados de encuesta / pregunta 16



Fuente: Autores

Para medir el grado de satisfacción de los funcionarios respecto al papel de la tecnología se diseño la pregunta 16, arrojando un porcentaje equivalente al 78.95% entre las personas satisfechas y muy satisfechas, el 21.05% considera como irrelevante el papel de la tecnología o no considera su importancia facilitadora. Por lo anterior, el resultado general de la encuesta nos indica que el personal de la organización reconoce la importancia del uso de la tecnología como trasmisor de conocimiento, el uso de la tecnología como facilitador para el aprendizaje y el dialogo entre los colaboradores es uno de los medios proporcionados por protección para la transferencia del conocimiento.

Tabla No.20 Resultados de encuesta / pregunta 17

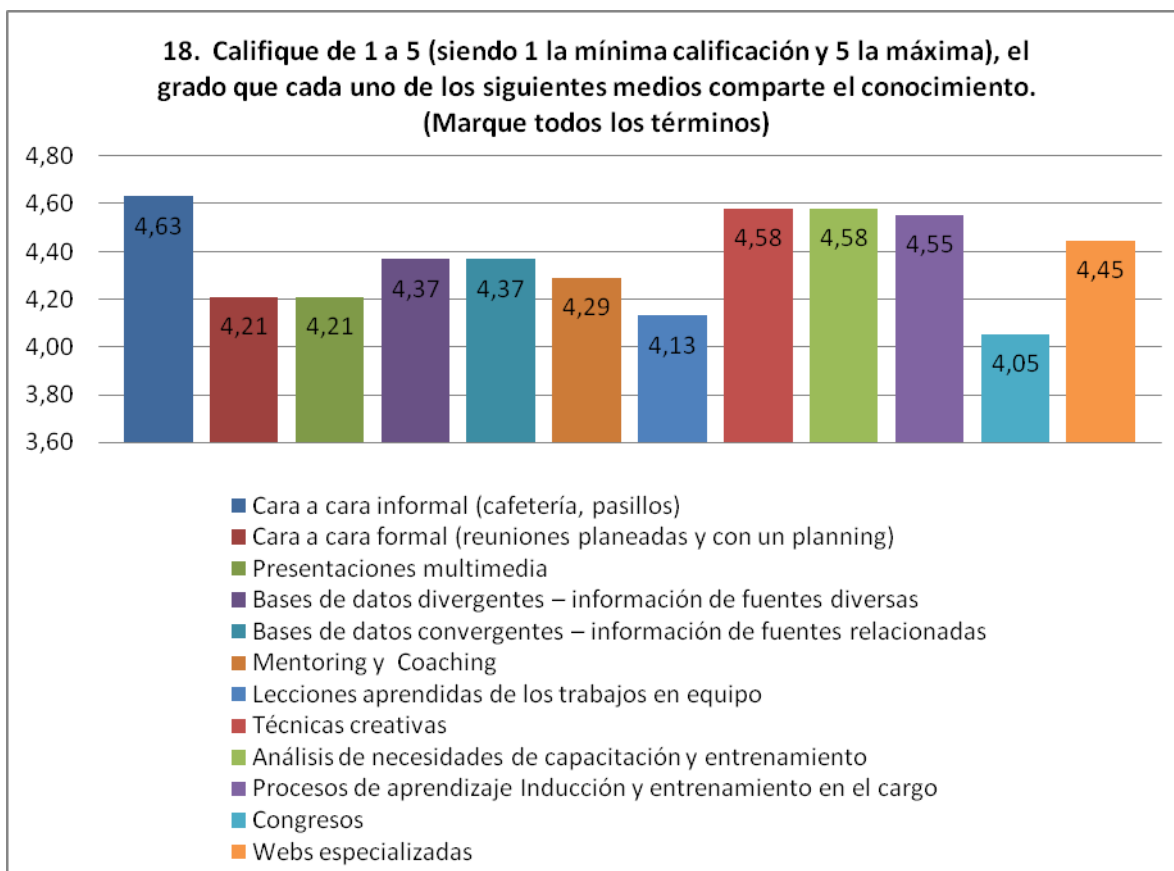


Fuente: Autores

Analizando el resultado de la pregunta 17, respecto al “Grado de los actores que impulsan el desarrollo tecnológico”, las respuestas con un mayor promedio fueron “los usuarios finales(los clientes afiliados)” con un promedio de 4.58, seguida de “la fuerza propia de la tecnología” con 4.50, evidenciando el marcado interés de las organizaciones en la actualidad de implementar tecnologías como requisito imprescindible en un mundo que se transforma rápidamente, donde los actores según la percepción de los empleados de Protección son finalmente todos, reflejado en un promedio por encima de “4” para todos los ítems.

La tecnología como cualquier otra herramienta esta diseñada para facilitar o simplificar el trabajo y permite que este sea eficiente dentro y fuera de las organizaciones, por otro lado ayuda a transferir el conocimiento existente en la empresa de una manera mucho mas ágil.

Tabla No.21 Resultados de encuesta / pregunta 18

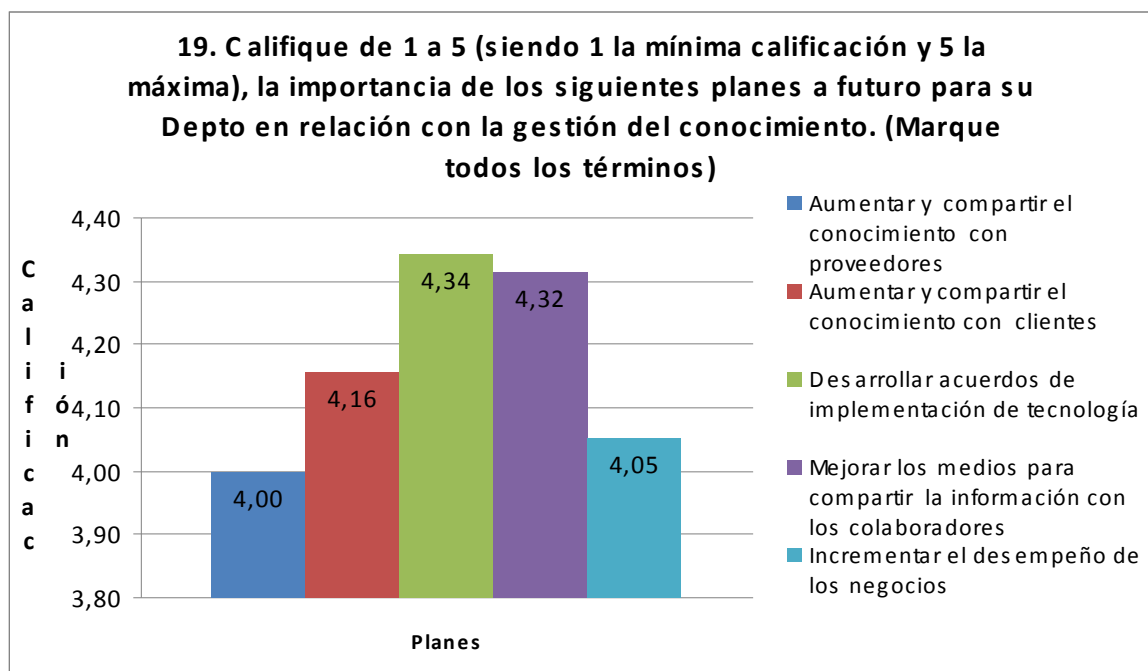


Fuente: Autores

Con la intención de identificar “el grado con el que cada uno de los medios comparte el conocimiento”, los resultados fueron promedio superior a 4 de cada uno de los ítems, destacando “cara a cara informal (cafetería, pasillos)” con promedio de 4.63, “técnicas creativas con 4.58 , “análisis de necesidades de capacitación y entrenamiento” con promedio de 4.58, demostrando así que la informalidad y la creatividad son las formas mas prácticas de socializar el conocimiento dentro de las organizaciones y de allí la importancia del buen uso de este, puesto que de una u otra forma determinará el nivel de éxito de la organización.

Es importante destacar la capacidad que tiene la organización para transmitir el conocimiento dentro de sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes.

Tabla No.22 Resultados de encuesta / pregunta 19



Fuente: Autores

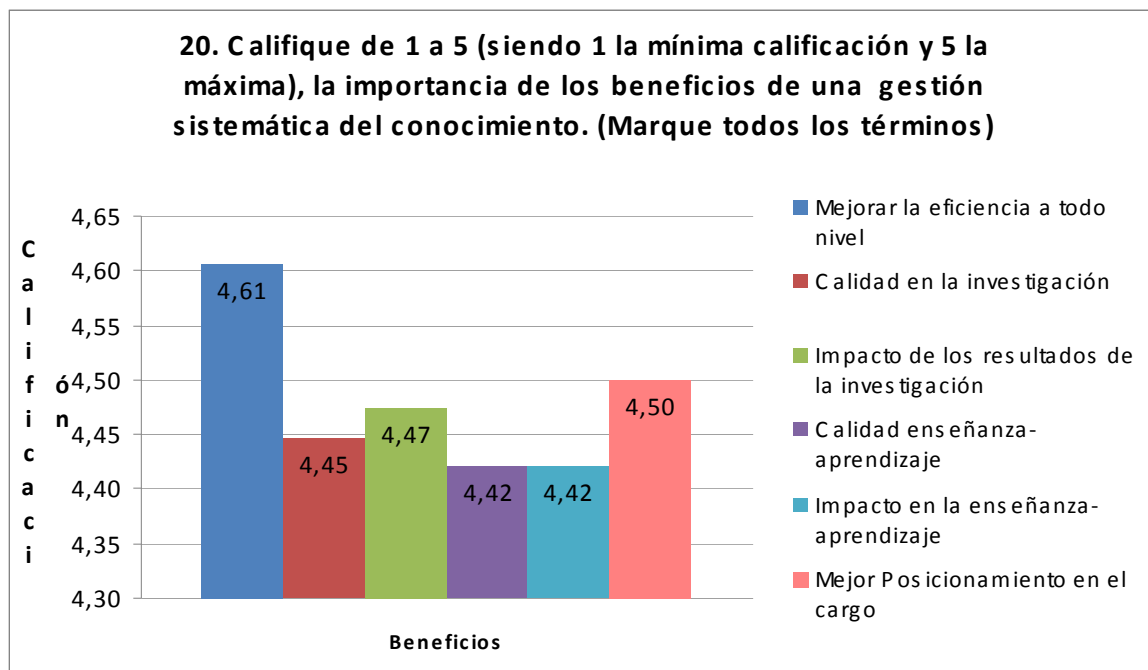
A la pregunta de : “califique la importancia de los siguientes planes a futuro para su departamento con relación a la gestión del conocimiento” los planes a futuro de mayor calificación promedio según la percepción de los encuestados fueron “Desarrollar acuerdos de implementación de tecnología” con una calificación de 4.34, seguida de “ mejorar los medios para compartir con los colaboradores” con promedio de 4.32 y en quinto y ultimo lugar “Aumentar y compartir el conocimiento con proveedores” calificación promedio 4.0.

Los cinco factores mencionados tienen una calificación promedio por encima de cuatro, sin embargo se debe resaltar la importancia que tiene el desarrollar acuerdos de implementación de tecnología, dado que tanto para la organización como para los funcionarios estar a la vanguardia con la tecnología es un factor determinante de éxito para la gestión del conocimiento y así mismo una inversión



bien administrada en este campo trasciende en mayores utilidades para cualquier compañía.

Tabla No.23 Resultados de encuesta / pregunta 20



Fuente: Autores

A la pregunta numero 20 que hace referencia a “la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento”, el beneficio de mayor importancia según la percepción de los encuestados es el “Mejorar la eficiencia a todo nivel” con una calificación promedio de 4.61 seguida por “mejor posicionamiento en el cargo” con 4.50, el tercer lugar “impacto de los resultados de la investigación” con calificación promedio de 4.47 y los item siguientes con promedio superior a 4.42 reflejando así una calificación muy similar de cada item mencionado.

La capacidad del aprendizaje influye en el desempeño de la organización. hace referencia a “la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento”, donde los resultados de esta pregunta fueron los de mayor

promedio dentro de todos los puntos de la encuesta, plasmando así la claridad de los miembros de la organización y la trascendencia que le dan a como la gestión sistemática del conocimiento involucra a cada uno de ellos y como su consecución lleva a un beneficio mutuo dentro de Protección.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A continuación se realizan algunas recomendaciones para la Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A. siempre tomando como base la conclusión que nos deja la Gestión del Conocimiento:

- Una gestión de información eficaz facilita los trabajos de implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones, por esto se recomienda a Protección S.A. la creación de un área de investigación, haciendo partícipes a todos los empleados de la organización de tal manera que se sientan comprometidos y a través de ello puedan contribuir a despertar un verdadero interés por la inteligencia en la organización, concientizándolos de los beneficios que traerá tanto para ellos como para la organización y evitando un choque o que se sientan vulnerables a los cambios de paradigmas administrativos.

Para esto se requiere el diseño de una estrategia fuerte para interiorizar en todos los colaboradores una cultura única organizacional, para todas las áreas, buscando un acercamiento entre ellas y estableciendo estrategias de difusión e interiorización de la cultura, esto se dará a través de un plan estratégico claramente definido, el cual está enfocado hacia la mejora continua, el crecimiento y la innovación.

- El desarrollo y la manipulación de los sistemas tecnológicos, ha viabilizado el intercambio de información y la comunicación interpersonal en las organizaciones, ha incrementado la necesidad de gestionar estos recursos como sus propias herramientas de trabajo, por lo anterior, se recomienda aprovechar dichos medios con los que se cuenta, para la difusión de información a través de la intranet y la telerevista, donde podrán publicar las diferentes estrategias, actividades de capacitación, bienestar y salud

ocupacional, así como las noticias relacionadas con los negocios de Protección como una forma mas ágil y dinámica motivando de esta manera a las personas para que se hagan partícipes dentro de la organización.

- El recurso humano actualmente constituye el recurso fundamental de las organizaciones, al ser portadores de conocimientos, capacidades, habilidades, etc., que posibilitan a la organización ocupar una posición, ventajosa o no, en el mercado por ello se recomienda definir y alinear con la estrategia de la organización los objetivos del “programa” de gestión del conocimiento teniendo en cuenta que estos van en pro del desarrollo humano, el incremento de la competitividad y el mejoramiento de la productividad tanto individual como grupal, asegurando que con un capital humano debidamente formado y competente, el programa se refleje en la mejora de la competitividad y la productividad empresarial, lo que se traduce en liderazgo en el mercado.
- El trabajo de gestión del conocimiento persigue, en todo momento, incrementar valor y propiciar que los productos y servicios aumenten la satisfacción de los clientes por ello la necesidad que Protección S.A. realice una medición y seguimiento a las acciones implementadas en un programa de gestión del conocimiento apuntando al cumplimiento de la estrategia de la organización, a través del potenciamiento de las competencias de los colaboradores, es decir a que sean unos colaboradores altamente competitivos; la medición del sistema de GC hace parte del seguimiento de los resultados del eje de aprendizaje organizacional en el Balanced Scorecard de la empresa, el cual se ajusta a la estrategia de la empresa.
- La gestión del conocimiento supone trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, etc. que generen una nueva cultura en la organización, que facilite compartir todos

los tipos de conocimientos que conlleven a realizar las metas y objetivos de la organización de la forma más eficaz posible, por esto nos parece valioso la creación de concursos donde se den reconocimientos a la generación de ideas por parte de los empleados que redunden en una mejora para la organización, aprovechando espacios que pretendan facilitar el intercambio de éstas, en equipo, espacios como los grupos primarios, miércoles del saber, seminarios de formación que se dictan a todos los colaboradores de la compañía, en equipos multidisciplinarios de diferentes niveles organizacionales. En éstos, los colaboradores comparten casos y experiencias exitosas.

- Las herramientas juegan un papel importante en el desarrollo de la gestión del conocimiento, sin embargo es necesario resaltar que su verdadero impacto depende de cuan profunda sea la cultura de la organización en materia de gestión del conocimiento, por ello es importante establecer procesos efectivos de aprendizaje en la inducción, entrenamiento en el cargo y capacitación, analizando y supliendo las necesidades y vacíos que tengan estos canales de transferencia de conocimiento, la aplicación de los seminarios o talleres de capacitación a través de la puesta en uso de la experiencia de otros respecto del comportamiento y vivencias internas como ejemplos a seguir.
- La gestión del conocimiento requiere nuevas formas de cultura empresarial que faciliten el compartir y el generar nuevos conocimientos entre todos sus integrantes, sin distinción de niveles jerárquicos tradicionales, por ello Protección debe evaluar el esquema de principios, competencias y creencias que permiten generar un sentido de pertenencia y diferenciación para poder ser difundido como estrategia por el área de Talento Humano como fundamentos teóricos que sirven para alimentar los conocimientos del

personal sobre la misión y visión de la empresa,, en busca de reforzar los pensamientos, creencias y el saber de la cultura organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Carrillo, Francisco Javier.: Notas sobre Desarrollo Basado en Conocimiento. México: Monterrey, TEC/CSC, 2003.

Del Moral, Anselmo. *Et al.* (2007), *Gestión del conocimiento*, España, Thomson.

De Arteche Mónica R, Laura R Rodríguez (2004) *Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI*

Fruin, Mark W. (2000), *Las fábricas del conocimiento. La administración del capital intelectual en Toshiba*, México, Oxford.

Garvin, D.(2000) *Crear una organización que aprende*. en Harvard Business school Edic. Deusto España.

Honeycutt, Jerry. y Frappaolo, Carl. (2001), *Así es la gestión del conocimiento*, Madrid, Mc Graw Hill.

Koulopoulos, Thomas M. (2000), *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*, Bogotá, Mc Graw Hill.

Lara, J.L.(2001) *Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre la Gestión del Conocimiento*.

Marin, Henry. (2005), *Gestión del Conocimiento. Capital Intelectual, comunicación y cultura*, Medellín,

Martinez Valero, Marisol. y Peñalosa, Diana Lucied. (2007), *Gestión del conocimiento y capital intelectual. Usos y prácticas de las (TIC) la carrera de*

*administración de empresas de la universidad de la salle* [trabajo de grado], Bogotá, Universidad de la Salle, Carrera de Administración de Empresas.

Nonaka I, Takeuchi H. La organización creadora de conocimiento. *Cómo las Compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México DF: Oxford University Press, 1999.

Rodríguez y Feliú (1996), *Publicaciones, Escuela de Psicología*, Universidad Central de Venezuela Psico Consult C.A.

Ruggles, Rudy. y Holtsnouse, Dan. (2000), *La ventaja del conocimiento. 14 visionarios definen el éxito del mercado en la nueva economía*, Mexico, Compañía editorial continental.

Senge, Peter y otros. *La Danza del Cambio*. Bogotá. Editorial Norma S.A. (1999).

Sullivan, Patrick H. (2001), *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*, Barcelona, Paidós.

Van Krogh, Georg; Ichijo, Kazuo y Nonaka, Ikujiro. (2001), *Facilitar la creación de conocimiento. Como desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación*, México, Oxford.

Yeung, A., Ulrich D y otros (1999) *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press. México

## INTERNET

“Definición.org” (2008) [en línea], disponible en: <http://www.definicion.org/aprendizaje>, recuperado: 1 de Septiembre de 2008.



“Diccionario Glosario Administración y Marketing” (2008) (2008) [en línea], disponible en: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?> , recuperado: 1 de Septiembre de 2008.

“Inforarea.es” (2001) [en línea], disponible en: <http://www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf>>, recuperado: 02 de Septiembre de 2008

Sabater Sanchez, Meroño Cerdán AL. *Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento* [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>.

“Sistemasdeconocimiento.org” (2008) [en línea], disponible en: [http://www.sistemasdeconocimiento.org/Materiales\\_de\\_Difusion/archivos\\_pdf/Capital\\_Instrumental.pdf](http://www.sistemasdeconocimiento.org/Materiales_de_Difusion/archivos_pdf/Capital_Instrumental.pdf), recuperado 02 de septiembre de 2008

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALBORNIES ORTIZ Ángel y ALDAZABAL BASAURI Jon. MIK S. COOP. SUSSEX UNIVERSITY. España. 2005.

AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN. Gestión del conocimiento. [En línea]. Disponible en: <http://www.puertogijon.es/gestion32.htm>

BUENO, Eduardo. La Gestión del Conocimiento Científico y Técnico en la Comunidad de Madrid. Un Proyecto en Marcha. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España., (2002).

BUENO, Eduardo. Gestión del Conocimiento en Universidades y organismos Públicos de Investigación. Ediciones de la Dirección General de Investigación - Consejería de Educación. Madrid, España. (2003).

CARRILLO; Javier, Revista transferencia, año 18, No. 69, enero de 2005, pp 2-3

CARRILLO; Francisco Javier.: Notas sobre Desarrollo Basado en Conocimiento. México: Monterrey, TEC/CSC, 2003.

DE ZUBIRIA, Julián. De la Escuela Nueva al Constructivismo. Bogotá: Publicaciones Magisterio, 2001.p.13.

ESPAÑA, Portal de la Sociedad de la Información de Telefónica de España.

ESTEBAN, Miguel A. La Gestión del Conocimiento en las Universidades. Madrid, Universidad de Zaragoza. Depto. Ciencias de la Documentación, 2005.

KAPLAN RS, Norton, DP. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review 1992; September-October: 134-47.

MADRID D. (2002). Tablas de Indicadores de Capital Intelectual. En: <http://www.madrimasd.org/informacionidi/indicadores/intelectual/indicadores/defa>

MARIN, Henry. (2005), *Gestión del Conocimiento. Capital Intelectual, comunicación y cultura*, Medellín,

MONEO, María. Conocimiento previo y cambio conceptual. Buenos Aires: Aique. (1999).

NIHILL NOVI SUB SOLE. Libro del Eclesiastés. (Citado por SANTIAGO, Rodrigo).

NONAKA I, Takeuchi H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999.

PÉREZ RODRÍGUEZ Z. Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad [en línea]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>

POZO, Juan Ignacio. El aprendizaje estratégico. Madrid: Santillana. (1999).

SANTIAGO, Rodrigo. Claves y pautas para comprender e implementar La Gestión del Conocimiento. Madrid: Ítaca, 2002.p.31.

SALOMON, Gabriel. Cogniciones distribuidas. Buenos Aires: Amorrortu.

SABATER SÁNCHEZ, Meroño Cerdán AL. Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>.

SENGE, Peter y otros. La Danza del Cambio. Bogotá. Editorial Norma S.A. (1999).

STEWART TA. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires: Granica, 1998.

SKANDIA NAVIGATOR. Modelo. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/\\_modelo\\_navigator\\_de\\_Skandia.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/_modelo_navigator_de_Skandia.htm). Acceso: 13 de enero del 2003.

SZNIRER D, Saracho J M. Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados. Disponible en: [http://www.adca.org.ar/articulos/08\\_gestion\\_por\\_competencias.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm)

VIEDNA MARTI JM. OICBS Operacions Intellectual Capital Benchmarking System [en línea]. Disponible en: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/OICBS.pdf>

ZAMORANO, Héctor. Modelos de Simulación para la Gestión del Conocimiento. En: [www.citynet.com.ar/estudio.Argentina](http://www.citynet.com.ar/estudio.Argentina). (2003).

[www.eclac.cl/publicaciones/xml](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml)

[www.iseesystems.com](http://www.iseesystems.com)

[www.proteccion.com.co](http://www.proteccion.com.co)

[www.preval.org/documentos/00427.pdf](http://www.preval.org/documentos/00427.pdf).

[www.revista.robotiker.com](http://www.revista.robotiker.com)

[www.sistemasdeconocimiento.org/Materiales\\_de\\_Difusion/archivos\\_pdf/Capital\\_Instrumental.pdf](http://www.sistemasdeconocimiento.org/Materiales_de_Difusion/archivos_pdf/Capital_Instrumental.pdf)

# Encuesta sobre Percepciones de la Gestión del Conocimiento: Comparaciones y contrastes

Apreciado Colaborador(a) Gracias por contestar a esta encuesta. Le agradecemos de antemano llenar todos los datos.

Ciudad: Bogotá

1. De acuerdo con la escala de 1 a 5, (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) cuáles términos denotan o indican conocimiento en la organización. (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5
1.1 Capital intelectual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Conocimiento organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Competencias centrales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Aprendizaje organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Memoria organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Tecnologías de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Herramientas y procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Consecución de conocimiento y diseminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9 Transferencia de conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.10 Modelos de Gestión del Conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Con cuál frase asocia el concepto de Gestión del Conocimiento. (Respuesta única)

- a) Gestión de la información codificada (documentos, textos, artículos, investigaciones, manuales) ☐
- b) Sistemas tecnológicos (computadores) ☐
- c) Aprendizaje organizacional ☐
- d) Capital intelectual ☐
- e) Creación y Transferencia de Conocimiento ☐
- f) Socialización del Conocimiento ☐

3. Cuales elementos de conocimiento posee su organización. (Marque una ó más de una respuesta)

- Información dura (Hardware) ☐
- Información blanda(Software) ☐
- Activos tangibles (Propiedad planta y equipo) ☐
- Activos intangibles (Conocimiento de las personas, Conocimiento Organización). ☐
- Políticas Organizacionales ☐

- Cultura Organizacional (Ritos y modos particulares de hacer las cosas) ☐
- Memoria organizacional ☐
- Análisis conceptual o conceptualización ☐
- Procedimientos estandarizados ☐
- Procesos de decisión ☐
- Concentración del poder o socialización del poder ☐
- Valores corporativos ☐
- Experiencias ☐
- Capacitación y entrenamiento ☐
- Intercambio con otros ☐
- Información tácita ☐

**4. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante, que se genera en su Depto de manera: (Marque todos los términos)**

- |                                                                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ○ Individual                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Grupal homogéneo (grupo con miembros de la misma área)         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Grupal Heterogéneo (Grupo con miembros de distintas áreas)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Intergrupar (entre grupos de distintas áreas)                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Mixta ( interna – externa) ( con personas ajenas a protección) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el aporte ó contribución de cada uno de los siguientes medios para crear conocimiento importante en su Depto: (Marque todos los términos)**

- |                                                   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ○ Cara a cara formal y planificado (oral)         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Cara a cara informal y espontáneo (oral)        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Documentos internos (ISO, patentes, documentos) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Tecnología de información (computadores)        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Acceso a bancos de datos, foros, mercados       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Banco de Proyectos                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Banco de problemas y casos                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el volumen de conocimiento importante proveniente de: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5
○ Gerentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Director(a) de área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Analista Depto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Auxiliares y/o Asistentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Externo (Proveedores, Consultores, Outsourcing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante generado en las siguientes áreas: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5
○ Administrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Operativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el cambio provocado en el Depto por el conocimiento importante, de acuerdo con los siguientes conceptos: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5
○ Calidad e impacto de la Investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Innovación en la capacitación -aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Mejora de procesos internos (procedimientos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Nuevos métodos de gestión en el Depto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Nuevos formas de solución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de almacenamiento sistemático del conocimiento, en cada uno de los siguientes niveles: (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5
○ Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Director (a) de Depto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Analistas de área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Auxiliares y Asistentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Colaboradores Temporales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Experiencia diaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Lecciones aprendidas en proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Clientes (archivos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |                                                             |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Proveedores (archivos)                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Competidores (archivos)               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Compañías del mismo sector (archivos) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Quién tiene la responsabilidad principal para capturar el conocimiento en su Depto. (Respuesta única)**

- |                                                                   |                          |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Especialistas en tecnologías de información | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Grupo de Analistas - investigadores         | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Cada persona implicada                      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Gerente y Director(a) de Depto              | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Nadie                                       | <input type="checkbox"/> |

**11. En cada uno de los siguientes escenarios, califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de obtención de conocimiento tácito. (Marque todos los términos)**

- |                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Inducciones            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Momentos Técnicos      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Entrevistas            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Discusiones informales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Discusiones formales   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Entrevistas de Retiro  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Reuniones sociales     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. Indique si la organización facilita los medios para compartir el conocimiento. (Respuesta única)**

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> No        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Muy Poco  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Poco      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Aceptable | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Mucho     | <input type="checkbox"/> |

**13. Indique sí se facilita y fomenta el diálogo en su organización. (Respuesta única)**

- |                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> No        | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Muy Poco  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Poco      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Aceptable | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Mucho     | <input type="checkbox"/> |



14. Valore calificando de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) la importancia de los siguientes canales de transferencia de Conocimiento. (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Cursos de formación (internos y externos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Asistencia a Congresos, foros, seminarios, ferias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Reuniones internas periódicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Reuniones internas extraordinarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Reuniones externas con otras fondos de pensiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Videoconferencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. La gestión del conocimiento ha estado ligada al desarrollo del colaborador. (Respuesta única)

<input type="radio"/> Siempre	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Nunca	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Algunas veces de acuerdo con las necesidades de cada cual	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> La mayoría de las veces, sistemáticamente	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> La mayoría de las veces, espontáneamente	<input type="checkbox"/>

16. Cómo se siente en relación con el papel de la tecnología en la facilidad de transferencia de aprendizaje y diálogo entre los colaboradores. (Respuesta única)

<input type="radio"/> Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Ni satisfecho ni insatisfecho	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>

17. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el grado de los siguientes actores que impulsan el desarrollo tecnológico. (Marque todos los términos)

	1	2	3	4	5
<input type="radio"/> Exclusivamente los especialistas en tecnologías de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> Los usuarios finales(los clientes afiliados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> La fuerza propia de la tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> La gente dentro del Depto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="radio"/> El público fuera del Depto (Diversos actores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado que cada uno de los siguientes medios comparte el conocimiento. (Marque todos los términos)**

	1	2	3	4	5
○ Cara a cara informal (cafetería, pasillos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Cara a cara formal (reuniones planeadas y con un planning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Presentaciones multimedia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Bases de datos divergentes – información de fuentes diversas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Bases de datos convergentes – información de fuentes relacionadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Mentoring y Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Lecciones aprendidas de los trabajos en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Técnicas creativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Análisis de necesidades de capacitación y entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Procesos de aprendizaje Inducción y entrenamiento en el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Congresos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Webs especializadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los siguientes planes a futuro para su Depto en relación con la gestión del conocimiento. (Marque todos los términos)**

	1	2	3	4	5
○ Aumentar y compartir el conocimiento con proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Aumentar y compartir el conocimiento con clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Desarrollar acuerdos de implementación de tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Mejorar los medios para compartir la información con los colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Incrementar el desempeño de los negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento. (Marque todos los términos)**

	1	2	3	4	5
○ Mejorar la eficiencia a todo nivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Calidad en la investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Impacto de los resultados de la investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Calidad enseñanza-aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Impacto en la enseñanza-aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Mejor Posicionamiento en el cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apreciados(as) colaboradores. Esta encuesta es producto del trabajo que viene realizando el equipo de investigación en Gestión del Conocimiento del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle en la disciplina de la gestión del Conocimiento. Le rogamos mantener su privacidad. Gracias

**1. De acuerdo con la escala de 1 a 5, (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) cuáles términos denotan o indican conocimiento en la organización.  
(Marque todos los términos)**

Capital intelectual	4,22
Conocimiento organizacional	3,86
Competencias centrales	3,87
Aprendizaje organizacional	3,91
Memoria organizacional	3,84
Tecnologías de información	3,91
Herramientas y procesos	3,62
Consecución de conocimiento y diseminación	4,05
Transferencia de conocimiento	3,88
Modelos de Gestión del Conocimiento	4,00

**2. Con cuál frase asocia el concepto de Gestión del Conocimiento. (Respuesta única)**

Gestión de la información codificada (documentos)	5,10
Sistemas tecnológicos (computadores)	3,06
Aprendizaje organizacional	20,41
Capital intelectual	16,33
Creación y Transferencia de Conocimiento	37,76
Socialización del Conocimiento	17,35

**3. Cuales elementos de conocimiento posee su organización. (Marque una ó más de una respuesta)**

Información dura (Hardware)	38,78
Información blanda (Software)	68,37

Activos tangibles (Propiedad planta y equipo)	58,16
Activos intangibles	88,78
Políticas Organizacionales	89,80
Cultura Organizacional	56,12
Memoria organizacional	46,94
Análisis conceptual o conceptualización	39,80
Procedimientos estandarizados	71,43
Procesos de decisión	26,53
Concentración del poder o socialización del poder	10,20
Valores corporativos	65,31
Experiencias	62,24
Capacitación y entrenamiento	80,61
Intercambio con otros	32,65
Información tácita	57,14

**4. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante, que se genera en su Depto de manera: (Marque todos los términos)**

Individual	3,33
Grupal homogéneo (grupo con miembros de la mi	3,97
Grupal Heterogéneo (Grupo con miembros de dist	3,79
Intergrupar (entre grupos de distintas áreas)	4,03
Mixta ( interna – externa) ( con personas ajenas a	3,87

**5. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el aporte ó contribución de cada uno de los siguientes medios para crear conocimiento importante en su Depto: (Marque todos los términos)**

Cara a cara formal y planificado (oral)	4,08
Cara a cara informal y espontáneo (oral)	3,90
Documentos internos (ISO, patentes, documentos)	4,10
Tecnología de información (computadores)	3,87
Acceso a bancos de datos, foros, mercados	3,63
Banco de Proyectos	3,72
Banco de problemas y casos	3,87

**6. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el volumen de conocimiento importante proveniente de: (Marque todos los términos)**

Gerentes	4,52
Director(a) de área	4,52
Analista Depto.	4,41
Auxiliares y/o Asistentes	4,32
Externo (Proveedores, Consultores, Outsourcing)	3,55

**7. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el volumen de conocimiento importante generado en las siguientes áreas: (Marque todos los términos)**

Administrativa	4,10
Comercial	4,16
Operativa	3,67

**8. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el cambio provocado en el Depto por el conocimiento importante, de acuerdo con los siguientes conceptos: (Marque todos los términos)**

Calidad e impacto de la Investigación	3,93
Innovación en la capacitación -aprendizaje	4,02
Mejora de procesos internos (procedimientos)	3,98
Nuevos métodos de gestión en el Depto	4,17
Nuevas formas de solución de problemas	4,03

**9. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de almacenamiento sistemático del conocimiento, en cada uno de los siguientes niveles: (Marque todos los términos)**

Gerente	4,16
Director (a) de Depto	4,05
Analistas de área	4,10
Auxiliares y Asistentes	3,69
Colaboradores Temporales	3,16
Experiencia diaria	4,02
Lecciones aprendidas en proyectos	3,54
Cientes (archivos)	3,47
Proveedores (archivos)	3,07
Competidores (archivos)	3,94
Compañías del mismo sector (archivos)	4,00

**10. Quién tiene la responsabilidad principal para capturar el conocimiento en su Depto. (Respuesta única)**

Especialistas en tecnologías de información	3,06
Grupo de Analistas - investigadores	21,43
Cada persona implicada	43,88
Gerente y Director(a) de Depto	32,65
Nadie	0,00

**11. En cada uno de los siguientes escenarios, califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado de obtención de conocimiento tácito. (Marque todos los términos)**

Inducciones	4,21
Momentos Técnicos	4,50
Entrevistas	4,08
Discusiones informales	4,63
Discusiones formales	4,21
Entrevistas de Retiro	4,47
Reuniones sociales	4,63

**12. Indique si la organización facilita los medios para compartir el conocimiento. (Respuesta única)**

No	0,00
Muy Poco	0,00
Poco	15,79
Aceptable	26,32
Mucho	57,89

**13. Indique sí se facilita y fomenta el diálogo en su organización. (Respuesta única)**

No	0,00
Muy Poco	0,00
Poco	10,53
Aceptable	26,32
Mucho	63,16

**14. Valore calificando de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) la importancia de los siguientes canales de transferencia de Conocimiento. (Marque todos los términos)**

Cursos de formación (internos y externos)	4,50
Asistencia a Congresos, foros, seminarios, ferias	4,50
Reuniones internas periódicas	4,58
Reuniones internas extraordinarias	4,32
Reuniones externas con otras fondos de pensiones	4,16
Internet	4,50
Videoconferencias	4,00

**15. La gestión del conocimiento ha estado ligada al desarrollo del colaborador. (Respuesta única)**

Siempre	68,42
Nunca	0,00
Algunas veces de acuerdo con las necesidades de	0,00
La mayoría de las veces, sistemáticamente	10,53
La mayoría de las veces, espontáneamente	21,05

**16. Cómo se siente en relación con el papel de la tecnología en la facilidad de transferencia de aprendizaje y diálogo entre los colaboradores. (Respuesta única)**

Muy insatisfecho	0,00
Insatisfecho	0,00
Ni satisfecho ni insatisfecho	15,79
Satisfecho	78,95
Muy satisfecho	5,26



**17. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima) el grado de los siguientes actores que impulsan el desarrollo tecnológico. (Marque todos los términos)**

Exclusivamente los especialistas en tecnologías d	4,00
Los usuarios finales(los clientes afiliados)	4,58
La fuerza propia de la tecnología	4,50
La gente dentro del Depto.	4,24
El público fuera del Depto (Diversos actores)	4,26

**18. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), el grado que cada uno de los siguientes medios comparte el conocimiento. (Marque todos los términos)**

Cara a cara informal (cafetería, pasillos)	4,63
Cara a cara formal (reuniones planeadas y con un	4,21
Presentaciones multimedia	4,21
Bases de datos divergentes – información de fuen	4,37
Bases de datos convergentes – información de fue	4,37
Mentoring y Coaching	4,29
Lecciones aprendidas de los trabajos en equipo	4,13
Técnicas creativas	4,58
Análisis de necesidades de capacitación y entrena	4,58
Procesos de aprendizaje Inducción y entrenamien	4,55
Congresos	4,05
Webs especializadas	4,45

**19. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los siguientes planes a futuro para su Depto en relación con la gestión del conocimiento. (Marque todos los términos)**

Aumentar y compartir el conocimiento con prove	4,00
Aumentar y compartir el conocimiento con cliente	4,16
Desarrollar acuerdos de implementación de tecno	4,34
Mejorar los medios para compartir la información	4,32
Incrementar el desempeño de los negocios	4,05

**20. Califique de 1 a 5 (siendo 1 la mínima calificación y 5 la máxima), la importancia de los beneficios de una gestión sistemática del conocimiento. (Marque todos los términos)**

Mejorar la eficiencia a todo nivel	4,61
Calidad en la investigación	4,45
Impacto de los resultados de la investigación	4,47
Calidad enseñanza-aprendizaje	4,42
Impacto en la enseñanza-aprendizaje	4,42
Mejor Posicionamiento en el cargo	4,50