



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSTGRADO**

PROGRAMA DOCTORAL EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

TESIS

PRESENTADA POR:

ADOLFO DEL CÓNDOR Y CONDORI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

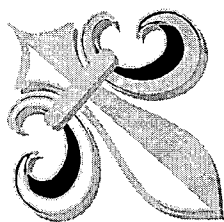
**DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD
Y ADMINISTRACIÓN**



PUNO - PERÚ

2012

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
BIBLIOTECA CENTRAL AREA DE TESIS
Fecha ingreso: 03 SEP 2014
Nº 100541



Universidad Nacional del Altiplano

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DOCTORAL EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

TESIS

PRESENTADA POR:

ADOLFO DEL CÓNDOR Y CONDORI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2012

Universidad Nacional del Altiplano

ESUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DOCTORAL EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

TESIS

PRESENTADA POR:

ADOLFO DEL CÓNDOR Y CONDORI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y
ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR:

Presidente


.....
Dr. Edgardo Pineda Quispe

Primer miembro


.....
Dr. Cristóbal Yapuchura Saico

Segundo miembro


.....
Dr. Hipólito Bar Yufra

Tercer miembro


.....
Dr. Eduardo Flores Condori

Asesor

DEDICATORIA:

A mis compañeros de vida: MARY y mis hijos, Vladímir, Israel y Elías, quienes motivan mis deseos de superación hacia el camino del éxito.

A mis queridos padres: Vicente y Balbina por sus plegarias y preocupación permanente desde la eternidad en el cosmos infinito.

AGRADECIMIENTO

Al mejor consejero y guía de mi vida: A JEHOVÁ DIOS ETERNO

Un proyecto como este no se logra solo, por lo que deseo agradecer a cada una de las personas que me ayudaron significativamente en uno o más aspectos de esta tesis.

A un gran maestro y amigo: Dr. **José Manuel Pereda Sigüenza**, tutor de mi primera Tesis Doctoral y profesor titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, España (1996)

Mi más profundo agradecimiento para el Dr. **Eduardo Flores Condori** mi Director de Tesis, por la confianza que depositó en mí al aceptar dirigirme éste trabajo de investigación. Sus consejos son la plataforma de cualquier éxito que pueda tener en el futuro.

En la redacción del informe final, las mejores retroalimentaciones procedieron de personas totalmente desconocidas para mí y completamente ajenas al proyecto, por ello, agradezco también a muchos revisores anónimos que me regalaron sus opiniones críticas para mejorar este trabajo a través de sus observaciones.

Finalmente debo reconocer que, por mi inexperiencia, lo extenso que llegó a ser este proyecto, en su etapa inicial, abrió la puerta a una multitud de interrogativas y problemas; en dónde, gracias al apoyo de las personas que he mencionado, ahora puedo hacer un corte en el tiempo para mostrar resultados y avances.

No obstante, como toda obra que se precie de objetiva, ésta también debe considerarse inconclusa, por lo que las posibles lagunas de conocimiento que en ella se encuentren son exclusivamente atribuibles a mi persona. Al respecto, baste recordar lo que mencionaba Fred Brooks: "las tesis no se acaban; se abandonan". Sin embargo, me comprometo a seguir investigando para complementar y seguir construyendo en un futuro próximo, los temas tratados en la misma.

Adolfo Del Cóndor y Condori

"El principio de la sabiduría es el temor a Jehová.."

Proverbios 1.7

Producto de una experiencia vivencial y consciente, y de una proyección astral hacia el infinito, aprendí que era necesario la purificación para mantenerse libre de la materia inmunda del mundo físico, para luego desplazarme radiante cual águila cósmica entre las luces multicolores que proyectan los astros del infinito hacia la sabiduría suprema de la verdad eterna,.....bebí del sagrado cáliz el maravilloso elixir de los inmortales, para forjar la invulnerable armadura de virtudes con la energía cósmica de fuego y luz.

A. del Cóndor

ÍNDICE

Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación e importancia	8
1.3 objetivos de la Investigación	9
1.4 Utilidad de los resultados	10
1.5 Hipótesis de investigación	11
1.6 Variables	12
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
2.1 Antecedentes	13
2.2 Marco teórico – Bases teóricas	18
Gestión del conocimiento	21
Nuevos paradigmas de la gestión del conocimiento y su aplicación en el ámbito educativo	26
Capital intelectual	31
Aprendizaje organizativo	32
Procesos Gerenciales de la Gest. del Conocimiento	33
Procesos Estratégicos de la Gest. del Conocimiento	36
Continuidad del Conocimiento	39
Mejores prácticas como estrategia de generación, Transferencia y continuidad del conocimiento.	39
Administración del Conocimiento	45

Importancia del Conocimiento	46
Planeamiento Estratégico para la Gest. del Conocimiento	47
2.3 Marco conceptual	48
CAPITULO III. METODOLOGÍA	
3.1 Ámbito de investigación	59
3.2 Población y muestra	60
3.3 Metodología de Investigación	63
3.4 Técnicas para obtención y tratamiento de datos	63
CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Gestión del Conocimiento como estrategia de desarrollo de competencias del talento humano en la UNA – PUNO	65
4.1.1 Procesos Gerenciales de la Gestión del Conocimiento	70
4.1.2 Procesos Estratégicos de la Gest. del Conocimiento	83
4.2 Análisis de la variable dependiente	112
4.3 Propuestas para una eficiente Gest. del Conocimiento y Capital Humano	138
4.3 Validación de las hipótesis	152
- Prueba de chi cuadrada	154
CONCLUSIONES	156
RECOMENDACIONES	160
BIBLIOGRAFIA	163
ANEXOS	167

RESUMEN

La investigación examina las tendencias actuales de gestión del conocimiento y talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano (UNA) en el periodo 2009-2010, con el propósito de ver en perspectiva y en el contexto de la tecnología y los nuevos paradigmas su situación actual, ya que la Universidad es puesta en tela de juicio por la sociedad la que reclama mayor responsabilidad social y ética fáctica, es decir no solo declarativa, sino también en la acción y efecto sobre la comunidad. El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar y analizar cómo influye la Gestión del Conocimiento en el desempeño laboral del talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano, a nivel docente y personal administrativo. Para lo cual como método de investigación se utilizó, la encuesta, la entrevista, la revisión bibliográfica y la estadística inferencial; para luego arribar a conclusiones más importantes como son: Los procesos gerenciales de gestión del conocimiento en la UNA, aún son deficientes por falta de un mayor nivel de coordinación entre las diferentes instancias de gestión universitaria, es decir se cumplen medianamente; a pesar de estar claramente expresados en los diferentes instrumentos de gestión (plan estratégico, planes operativos, directivas, etc.) la misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias, programas, presupuestos y actividades para alcanzar los objetivos en el marco de la calidad y la excelencia académica. La fortaleza y el activo intangible de mayor valor de la UNA –Puno, es la formación intelectual de los señores docentes que; en un promedio del 85.00% planifican y desarrollan las demás actividades propias de la gestión del conocimiento y son ellos los que mayormente se esmeran por adaptarse a la sociedad del conocimiento motivados por las propias exigencias de una realidad cada vez más cambiante y competitivo, ya que cumplen la sagrada misión de formar profesionales de alta cualificación capaces de generar el cambio y el desarrollo regional y nacional. El nivel de desarrollo de las competencias laborales del personal administrativo de la UNA alcanza un promedio de 25.00% ubicándose en la categoría de regular a bajo, por lo que nos atrevemos a afirmar que las actitudes y capacidades no están acordes a las exigencias de las nuevas economías e instituciones proactivas.

Palabra clave: Gestión del conocimiento, capital intelectual, talento humano

ABSTRACT

This research way currently tendencies are in the Knowledge Management and the human being talent managed in the Altiplano National University during the 2009-2010 period, with the objective to offer a vital perspective placing university management into the technology and new paradigms context, because nowadays the university role is under society judgment which asks for more social and ethically factual responsibility being not declarative with action and effects over the society. This research objective was to determine and analyze how Knowledge management influences in the human talent labor performance in the Altiplano National University at both levels professors' level and administration staff level. Thus, surveys, interviews, bibliographic review and descriptive statistics were used as research methods and then with the relevant information at hand, the most important conclusions are: the procedure processes in the knowledge management in the Altiplano National University, are still deficient due to a lack of better coordination among the university management different instances i.e. are half fulfilled, even that they are expressed in different management instruments (strategic plan, operative plans, directives, etc.) the mission, vision, goals, policies, strategies, programs, budgets and activities to get the objectives in the quality frame and the academic excellence. The strength and the highest value intangible active in the UNA is based in the intellectual professors' formation, who in 85% as average they plan and develop the other activities inherent to knowledge management and they are the ones who mostly try to adapt to the knowledge society moved by the requirements in a more and more changing and competitive reality, because they achieve the sacred mission of forming high quality professionals capable to generate regional and national changes and development. The development level in the administrative staff labor competencies at the Altiplano National University, rises to a 25% average, being placed in a low to regular category, consequently we dare to state that attitudes and capabilities do not agree with the new economies and proactive institutions demands.

Key words: Knowledge Management, Learning Organizations

INTRODUCCIÓN

La experiencia real y consciente de una vida dedicada a la docencia universitaria por más de 36 años, nos ha permitido intitular la investigación en términos de: “***Gestión del conocimiento como estrategia de desarrollo de competencias del talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano***”, y el propósito es justamente analizar cómo influye la Gestión del Conocimiento en la formación de capacidades y actitudes para un eficiente desempeño laboral del talento humano (activo intangible de mayor valor) en la Universidad.

Pues, es importante señalar que este trabajo de investigación fue revisado muchas veces y modificado debido a cambios en las condiciones del entorno, sin embargo considero que aún es posible que se encuentren algunas inconsistencias producto de nuestra propia debilidad para realizar trabajos perfectos. Lo importante en este caso es el esfuerzo realizado para presentar un material de gran utilidad para las organizaciones, y de manera muy especial para la Universidad Nacional del Altiplano. Solo cabe esperar que las ideas presentadas puedan entusiasmar al lector a aplicar los conceptos y sugerencias aquí señaladas y comprender que el activo que debemos enriquecer día a día en nuestras organizaciones es el conocimiento, el talento humano y/o capital intelectual. Toda la inversión que hagamos en **gestión del**

conocimiento (entrenamiento y formación de nuestros trabajadores) nos dará en el futuro inmediato ventajas competitivas definitivas para hacer de la universidad Nacional del Altiplano una institución de excelencia con trabajadores orgullosos y motivados en el presente.

Durante los últimos cinco años se han escrito muchas investigaciones para hacer que las organizaciones se muevan hacia el futuro. Algunos nos han dicho como organizarnos para ir en la búsqueda de la excelencia; otros nos han sugerido que imitemos a los japoneses en sus estilos gerenciales y otros aún más se han atrevido a proponernos soluciones de cinco minutos para las dificultades presentes. Todos comparten un mismo punto de partida: la convicción de que *lo mejor que pueden hacer las organizaciones (Universidad) es adelantarse al futuro, hacer las cosas correctamente y correr lo más rápidamente posible para poder ser exitosos en ambientes altamente competitivos como los actuales, adoptar estrategias anticipativas y no solo conformarse con estrategias adaptativas que permiten solo sobrevivir*. Creo que son buenas advertencias para estar en vigor como Universidad en los próximos años, pero no son suficientes para alcanzar el éxito en los mercados globalizados del futuro.

El objetivo central de la tesis es demostrar que la llamada función de recursos humanos esta viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la organización, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el desarrollo humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios, por consiguiente tienen que adecuarse rápidamente a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

Hoy en día la apuesta por el factor humano se ha convertido en la más importante para mejorar la productividad y la competitividad, por lo que es necesario apuntalar el área de recursos humanos. En este contexto el ser humano quien tiene facultades maravillosas que lo diferencian de las otras criaturas del universo: tiene razonamiento, capacidad creativa e innovadora, responsabilidad para tomar decisiones, libertad, sentimientos como el amor, la solidaridad, la bondad, entre muchas otras; debe ser el patrimonio intangible de mayor valor, acompañado de un clima laboral agradable y satisfactorio; para lo cual se ha estructurado su presentación en cuatro capítulos, conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema de investigación, justificación, objetivos, utilidad de resultados, hipótesis, variables e indicadores; dentro de un contexto teórico y metodológico aplicado a la naturaleza de la Universidad Nacional del Altiplano.

En el segundo capítulo, se examina el marco teórico y conceptual sobre la gestión del conocimiento y el talento humano, las actitudes y su repercusión frente al desarrollo institucional.

En el tercer capítulo, se examina la aplicación de la metodología y se define el tipo de investigación y las técnicas de recolección de la información.

En el cuarto capítulo, se resume la presentación, análisis e interpretación de los resultados y discusión como una forma de precisar el logro de los objetivos planteados. Como corolario de la investigación, se presenta la propuesta del autor sobre la posibilidad de aplicación de la estrategia de gestión del conocimiento en la Universidad.

El Autor

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento y definición del Problema

La Universidad Nacional del Altiplano es una institución Educativa de formación académica de nivel superior con más de 45 años de funcionamiento desde su reapertura en 1962, fue creada por Ley N° 406 del 29 de Agosto de 1856 por el Presidente de la República Don. Ramón Castilla, como un acto de justicia a la fecunda labor realizada por el Departamento Collavino por la causa de la Nación. Se trata de una ley breve, compuesta de solamente cuatro artículos , el primero de los cuales declara que se “erige en la ciudad de Puno una Universidad para la enseñanza de la TEOLOGÍA, JURISPRUDENCIA, MEDICINA, FILOSOFÍA Y LETRAS, MATEMÁTICAS Y CIENCIAS NATURALES, y para que en las mismas Facultades se confieran grados Académicos”. Después de los actos protocolares se conformó una especie de Asamblea Universitaria, la que declaró como patrón de la Universidad a San Carlos, eligiendo como primer Rector al vocal mas antiguo de la Corte de Justicia de Puno, quien fuera también su primer Presidente, el Dr. Juan Cazorla, descendiente de las antiguas familias notables de Lampa y como Vicerrector de la Universidad al Dr. Manuel Pino. Inició sus actividades

académicas el primero de marzo de 1858. Luego de 17 años de funcionamiento se suspende oficialmente sus actividades académicas, como consecuencia de la Guerra del Pacífico (Ramos 1987).

El 29 de Abril de 1962 reinicia sus actividades y posteriormente con la promulgación de la Ley Universitaria N° 23733 del 09 de Diciembre de 1983, se establece la nueva estructura académica y administrativa creándose las facultades en lugar de los programas académicos.

En el año 2007, la Universidad Nacional del Altiplano contaba oficialmente con 19 Facultades, 35 Carreras Profesionales y 14 Maestrías que prestaban servicios a más de 16,000 mil estudiantes de Pre y Post Grado, a la fecha se cuenta con 19 facultades y más de 17,000 estudiantes.

El Pliego presupuestal 520 que corresponde a la Universidad Nacional del Altiplano, se ha propuesto alcanzar grandes objetivos institucionales a mediano plazo, los mismos que están expuestos en su Plan Estratégico Institucional.

Entre los lineamientos estratégicos de la Institución se puede mencionar:

- Lograr y mantener la excelencia y un nivel universitario competente de estudiantes, docentes y administrativos realizados, con valores como personas.
- Promover permanentemente la investigación para el desarrollo científico, tecnológico y humanístico contribuyendo efectivamente a la solución de

los problemas regionales, nacionales y la revaloración de la cultura andina.

- Extender su acción y servicios a la comunidad para promover su desarrollo integral
- Así mismo como objetivos institucionales se puede mencionar:
- Fortalecer los niveles de menor desarrollo institucional y las áreas críticas. Especialmente en lo académico, investigación y proyección social, optimizando la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Adecuar la estructura organizativa y administrativa a las nuevas condiciones del entorno, que le permita constituirse en una entidad con niveles de competitividad y de eficiencia.
- Alcanzar niveles óptimos de calidad y oportunidad en la atención de los integrantes de la comunidad universitaria.

La universidad como una organización moderna líder y pionera de la región andina en educación superior, tiene que adaptarse a las nuevas circunstancias que exigen la competencia y el cambio.

Desde los últimos años del siglo pasado, la humanidad está estrechamente ligada a los cambios tecnológicos, cada vez se da mayor importancia a la generación y adquisición del conocimiento, de ahí que se empiece a caracterizar a la sociedad actual como una sociedad del conocimiento y/o era de la revolución cognitiva. Además, ya hace cierto tiempo que 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. 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 Universidad cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva partimos señalando que un activo intangible es todo aquello que la Universidad utiliza para crear valor, pero que no se contabiliza.

Otros autores coinciden en señalar la importancia de la capacidad de las personas e instituciones para adquirir, procesar y sobre todo aplicar los conocimientos; esto implica en otras palabras “aprender a aprender” como condición indispensable para sobrevivir. En este contexto, una de las tareas de la nueva universidad será desarrollar capacidades para documentar y sistematizar las experiencias, abrirse a los desafíos de nuevos escenarios y tecnologías e innovar, adaptar y crear conocimientos colectivos y distribuirlos entre sus miembros.

Una organización como la Universidad que esta aprendiendo continuamente, también debe transferir conocimientos a su personal y construyendo un capital que no solo se refleja en sus estados financieros, sino también en el balance social. Por lo que algunos coincidimos en señalar que estamos transitando de una sociedad denominada “industrial” a otra basada en recursos de “información y talento humano”, cuyas organizaciones son concebidas como redes de conocimientos y la capacidad para crear, innovar y aprender y que demandan profesionales

y trabajadores capaces de resolver problemas complejos y enfrentarse con éxito a situaciones paradójicas. (Edvinson y Maloe 2000).

La última década del siglo XX se ha caracterizado por una expansión acelerada de telecomunicaciones en todo el mundo. A la fecha, la popularización del Internet aceleró aún mas este fenómeno que también se ha visto favorecido por un decremento en el precio de los ordenadores y un aumento en sus capacidades de procesamiento y en la velocidad para transferir cualquier tipo de información (música, imágenes en tiempo real, vídeos, textos, etc.). La revolución de las comunicaciones globales derivada de la aparición de Internet, que ha sido considerada como el inicio de una nueva era a la que se ha denominado "era de la información y de la realidad virtual", entre otras acepciones.

La llamada World Wide Web (WWW) se considera la causa del nacimiento de esta nueva cultura, ya que cuenta con una estructura de naturaleza dinámica y en constante proceso de revisión, organización y actualización.

Entre las áreas de la actividad humana en las que las tecnologías de la información están teniendo mayor impacto se encuentran: el aprendizaje y la adquisición de conocimientos, el trabajo en equipo y la comunicación.

Paralelamente a esta simbiosis de conveniencia (la informática y las comunicaciones) surgen los trabajadores de las nuevas organizaciones ("e-worker"), personas que disponen como única herramienta de trabajo un ordenador con conexión a Internet y acceso a una o varias Intranets.

La cultura que ha surgido hoy se basa más en el conocimiento de los trabajadores que en el poder del empleador y/o jefe. Los trabajadores de las nuevas organizaciones no quieren que los jefes se pasen el día ordenando y controlando, prefieren que el inmediato superior se muestre como "persona", primer paso para que sean tratados como personas y a partir de ese momento, desarrollar su trabajo en el que deben aportar manos, cerebro y corazón.

Desde la perspectiva de los recursos humanos, la primera modificación que debe darse en la Universidad es actitudinal desde la alta dirección hasta el último trabajador y esto debe ser muy tomado en cuenta. Las relaciones entre ambos colectivos se debe parecer más a los que tienen dos socios o profesionales autónomos que las de jefe – trabajador. "El éxito de una organización dependerá del desempeño y de las competencias de las personas, principalmente de aquellas que trabajan con el conocimiento" (Chiavenato 2004).

En la Universidad Nacional del Altiplano, el trabajador y/o personal ha sido clasificado y tratado de acuerdo a las normas legales en vigor, los mismos que desarrollan labores de gran importancia y responsabilidad para el logro de los objetivos institucionales. La experiencia nos permite afirmar que no se ha dado importancia a la capacitación permanente, tampoco se ha entendido la gestión del conocimiento como estrategia para el desarrollo del talento humano.

Si bien es cierto que en la Universidad ha existido la transferencia del conocimiento (un aspecto de la administración del conocimiento), sin embargo no ha sido entendido como tal, sino simplemente de manera

informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc. y de manera formal por medio del aprendizaje, la capacitación profesional y los programas de extensión universitaria. Como práctica emergente en la educación superior, la administración del conocimiento tiene que considerar la introducción del principal oficial del conocimiento, el internet el establecimiento de intranets corporativo, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y la información.

Estos problemas podrán ser superados a través de una adecuada planificación de objetivos, políticas, estrategias y acciones de gestión de conocimiento en el marco de una organización moderna donde la gestión del talento humano sea el factor determinante para el logro de objetivos institucionales que coadyuven al servicios de una sociedad cada vez mas exigente.

Sistematización del problema:

Después de abordar un breve diagnóstico sobre la problemática universitaria de los últimos años, mediante la investigación científica se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo influye la Gestión del Conocimiento en el desarrollo de las competencias del talento humano para el logro de los objetivos institucionales de la Universidad nacional del Altiplano ante una sociedad cada vez más exigente?

Interrogantes específicas:

¿De que manera la Gestión del Conocimiento contribuye en el desarrollo de competencias del talento humano para una actividad más eficiente y eficaz en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno?

¿Cuál es el nivel de capacitación y competitividad logradas a la fecha por los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano, teniendo en cuenta que se considera a esta como una Organización moderna?

¿Qué factores determinan una adecuada Gestión del Conocimiento y su generación de ventajas competitivas en los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano?

1.2. Justificación

El presente trabajo se justifica en tanto pretende evaluar el comportamiento del talento humano en un escenario cada vez más exigente y competitivo, pues este constituye el eje central de creación de valor a partir de un activo intangible denominado conocimiento e información, que permitirán el cumplimiento de objetivos y metas institucionales consignados en los planes estratégicos diseñados por la organización.

Así mismo la investigación pretende abordar y analizar temas de actualidad como la gestión del conocimiento y su incidencia en el comportamiento del talento humano en organizaciones proactivas como puede ser la Universidad, teniendo presente que en el Perú aún no se tiene muy difundido estos temas, sin embargo estos enfoques han cobrado gran auge en otros países por estar habituados a la cultura de la calidad y del cambio. Por tanto considero que va tener una relativa

importancia el estudiar, analizar y plantear su aplicación para el éxito de cualquier organización moderna y/o nuevas economías.

En las actuales circunstancias, el talento humano requiere de un aprendizaje constante por los cambios tecnológicos que se vienen dando en un contexto de economías altamente competitivos, en donde el aprender a aprender y la innovación será vital para el funcionamiento sostenible de las organizaciones.

Por otro lado, los conceptos aquí utilizados están enmarcados dentro de la corriente de pensamiento sistémico (ya que dentro de ella fui formado) fusionando con otros elementos de la nueva visión que se tiene hoy en día de las organizaciones y de la manera de hacer más útil a la sociedad.

La historia nos recuerda que en la edad media, la principal fuente de riqueza estaba sustentado en el manejo de la tierra, e otras palabras, las personas que más tierras poseía, era la que podía generar mejores productos. En la actualidad nos encontramos en una sociedad donde los cambios transcurren a un ritmo sorprendente. Lo que hoy en día es una ventaja competitiva, mañana se transforma en un requisito del mercado.

1.3 Objetivo General

Determinar y analizar cómo influye la Gestión del Conocimiento en el desempeño laboral del talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Determinar de que manera la gestión del conocimiento contribuye al desarrollo de capacidades y habilidades del talento humano para

su mejor desempeño laboral en la Universidad Nacional del Altiplano.

b) Identificar los factores que permitan lograr una buena Gestión del conocimiento como estrategia de desarrollo para lograr los objetivos institucionales de la Universidad Nacional del Altiplano.

c) Determinar propuestas que permitan lograr ventajas competitivas en el talento humano para un mejor desempeño laboral.

1.4. Utilidad de los Resultados de Estudio

La investigación permite conocer la situación actual de la Universidad Nacional del Altiplano y su proyección al futuro teniendo presente los grandes cambios que debe enfrentar para mantenerse como una institución viva y competitiva en la formación de profesionales de alta cualificación. En segundo lugar servirá de referencia para continuar con estudios relacionados a temas de gestión del conocimiento en sus diferentes vertientes (talento humano, capital humano, capital intelectual), los mismos que deberán ser tratados mediante el método científico para que a partir de los resultados puedan ser aplicados en las organizaciones de nuevas economías cuyos objetivos serán el brindar productos y servicios de calidad.

El tema motivo de estudio de por si es relevante, ya que estudiar la gestión del conocimiento como un instrumento para la generación del valor es priorizar el factor talento humano para el éxito de cualquier organización en un escenario altamente competitivo, tal es así que a la época actual se le ha denominado la "era del

conocimiento", lo que implica la necesidad de profundizar las investigaciones sobre el tema. Además los resultados, propuestas y sugerencias expresadas en la investigación podrían ser tomadas en cuenta por la universidad como toda organización flexible para adaptarse a las estrategias anticipativas que le permitirán seguir en vigor y lograr los objetivos institucionales donde el factor humano sea el activo mas importante para su supervivencia.

1.5.- Hipótesis de la Investigación

La gestión del conocimiento como estrategia de desarrollo de competencias del talento humano incide directamente en el rendimiento, competitividad y comportamiento laboral del servidor universitario en el cumplimiento de objetivos institucionales.

Hipótesis Específicas:

- a) La Gestión del Conocimiento influye positivamente en la generación de ventajas competitivas del talento humano en condición de docente y constituyen una fortaleza para su mejor desempeño laboral en la Universidad Nacional del Altiplano.
- b) El nivel de capacitación y competitividad del talento humano (como servidor administrativo) de la Universidad Nacional de Altiplano, no es acorde a las exigencias de nuevas economías y organizaciones proactivas.
- c) La voluntad política de los funcionarios de alta dirección de la Universidad Nacional del Altiplano permitirá adaptarse a los cambios que exige las nuevas economías y planificar una gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano.

1.6.- Variables:

Variables de la hipótesis general

V. I. Gestión del Conocimiento

V. D. Talento humano de la UNA - Puno

Variables de las hipótesis específicas:

Para la hipótesis específica 1.

V. I. Gestión del Conocimiento

V. D. Talento Humano y las ventajas competitivas

Para la hipótesis específica 2

V. I. Talento Humano

V. D. ventajas competitivas

Para la hipótesis específica 3

V. I. Funcionarios de alta dirección de la UNA

V. D. Gestión del Conocimiento

Indicadores:

- ✓ Programación de acciones de Gestión del Conocimiento.
- ✓ Niveles de motivación del personal para la motivación
- ✓ Desarrollo del conocimiento organizacional
- ✓ Capacitación permanente y transferencia del conocimiento y la información
- ✓ Habilidades en el manejo de la información

Instrumentos:

- ✓ La encuesta aplicada a la muestra
- ✓ Análisis estadístico y aplicación de la chi cuadrada para la validación de la hipótesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Nunca antes en la historia de la humanidad hubo tanto conocimiento disponible sobre casi todas las disciplinas desarrolladas por el hombre. Los líderes corporativos de las grandes organizaciones que mueven la economía mundial tienen acceso a toda la información necesaria (además de los recursos financieros) para “gerenciar” la gran abundancia generada por la nuevas economías. Sin embargo, a pesar de todo este conocimiento, el mundo pasa hoy por una seria crisis financiera que afecta sobre todo a las que solemos llamar grandes economías (Unión Europea, Estados Unidos de Norte América y otros). Si esta crisis no es ocasionada por falta de conocimiento ni de recursos, ambos abundantes, la pregunta que surge inmediatamente es: ¿Por qué estamos en crisis? *Casi todos los expertos sobre el tema coinciden en que se trata de una crisis moral con consecuencias directas en otros campos de la actividad humana* (De Cossío de Vivanco 2007).

“Los tipos de conocimientos son ahora bien conocidos: explícitos y tácitos. Los gerentes o líderes de organizaciones tienden a depender del conocimiento explícito por que éste puede codificarse, medirse y generalizarse” (Nonaka y Takeuchi, 2011).

El conocimiento tácito está compuesto, entre otras cosas, por la conciencia de los fenómenos sociales, los valores personales y culturales, los objetivos y metas de las personas y las poderosas relaciones entre todos estos factores. Cuando un líder desliga ambos conocimientos pierde visibilidad sobre la realidad y parte al mundo en pedazos y en consecuencia actúa desde una aproximación reduccionista de la realidad. Identifica un objetivo y va por él a costa de lo que sea.

Sin embargo, de acuerdo a los autores mencionados aquí, según sus investigaciones estos dos tipos de conocimientos y su integración no son suficientes para superar el problema, se requiere de un tercer elemento:

la sabiduría práctica, definido como el conocimiento tácito adquirido a través de la experiencia que permite a la persona hacer juicios prudentes y tomar acciones sobre la situación actual guiada por valores y principios.

Hoy en día los grandes estudiosos del “management” vuelven la mirada a los grandes clásicos del pasado en busca de la humanidad perdida por la avaricia angurriente producto de la maldad o ignorancia rodeada de un conocimiento que pierde de vista al hombre como su razón de ser (Ibid.)

Tofler (1985) en su obra *La tercera Ola* señala.... “que el management del siglo XXI va tener muy en cuenta la tenencia de cierto activo intangible denominado conocimiento, siendo necesario entonces poner especial énfasis en el desarrollo del conocimiento organizacional y su gestión”.

Pavés (2000), “Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas”.

Tesis de la Universidad Federico Santa María de Valparaíso de Chile. El autor en su trabajo de investigación concluye:

“La Gestión del Conocimiento esta orientado hacia las personas, donde las tecnologías de información se presentan como una herramienta útil y necesaria para facilitar la comunicación y las relaciones entre ellas. Además, señala que la Gestión del Conocimiento no es un problema tecnológico, sino que es un problema organizacional, por ello es que las organizaciones que logren prosperar con la Gestión del Conocimiento serán aquellas que entiendan que debe haber una estrecha coordinación entre la administración, las personas y tecnologías.....”.

Zapata (2004), “Los determinantes de la Generación y transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona”. Tesis del Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Barcelona. Concluye:que, para la generación del conocimiento se observa la necesidad de contar con una cultura organizativa que motive a los miembros de la organización a buscar nuevas formas de hacer las cosas, y requiere también del apoyo y la participación de la dirección general.

Además, las nuevas tecnologías de la información y el rol que juegan los empleados como portadores de iniciativas, sugerencias, esfuerzos voluntarios y mayor compromiso muestran que las estructuras organizativas deben ser más flexibles.

Pineda (2004), “Gestión del conocimiento y el control interno para la calidad del capital intelectual en la Universidad Nacional del Altiplano”. Tesis de Doctorado en Administración en la Universidad Federico Villareal – Lima, Perú.

En su investigación concluye:falta de estrategias y políticas de gestión del capital humano por parte de la autoridad universitaria quien debe orientar recursos financieros, tiempo, infraestructura y materiales para que el personal docente y administrativo de la UNA, pueda desarrollar su capacidad de aprendizaje y conquistar la calidad del capital intelectual. Que solo mediante una gestión emprendedora de la universidad se alcanzará dar solución a los problemas, lograr metas y objetivos, creando ventajas competitivas, además que la capacitación de personal implicará cambios de comportamiento, transmisión de información, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes.

Portillo (2008), "La gestión del conocimiento del personal administrativo en las Facultades de la Universidad Nacional del Altiplano". Tesis para grado de magister en Administración en la Universidad Nacional del Altiplano. Como resultado de su investigación concluye: ...Los procesos gerenciales de Gestión del Conocimiento en las Facultades de la Universidad Nacional del Altiplano, se realizan de manera deficiente, alcanzando en la escala de 1 a 4, un promedio de 1,74. Así mismo, los procesos gerenciales de gestión del conocimiento que ejercen mayor influencia en el desarrollo de las capacidades del personal administrativo de las facultades de la UNA, son la planificación y el control de la gestión del conocimiento.

Bedoya (2003), "La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en la empresas competitivas", Tesis presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.

En su investigación concluye.....” que los procesos de gestión de evaluación de desempeño está sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de los recursos humanosde gestión de desempeño, así como su adecuación a nuevos tiempos; constituye un gran desafío que las organizaciones deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellas. El enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RR.HH y de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: Economía, Social y Tecnológica.

La Gestión de personas (GP) en esta nueva concepción, dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordados como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares. También la moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales: las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, y, las personas como socios de la organización”.

Este enfoque implica que las organizaciones tienen que visualizar el siglo XXI, como una oportunidad para competir en mercados globalizados cada vez más exigentes en los aspectos de calidad, productividad y satisfacción al cliente, para lo cual se requerirá capital humano e intelectual cualificado, estructurar una fuerte cultura organizacional y alcanzar índices de satisfacción altos (Salazar, 2000).

2.2 BASES TEORICAS

La investigación pretende ser una aproximación a los conceptos relacionados con la Gestión del Conocimiento. Es normal que cualquier persona que se acerca a esta disciplina se pierda en una maraña de conceptos aparentemente similares. Unos hablan de Gestión del Conocimiento, otros de aprendizaje organizacional, algunos de capital intelectual, e incluso de activos intangibles. Sin duda, la terminología nos ayuda a aclarar de qué estamos hablando. A veces se introducen los mismos conceptos con denominaciones diferentes. Sin embargo, durante el desarrollo de la investigación vamos a intentar aclarar a qué nos referimos cuando mencionamos, y por supuesto demostrar si en la Universidad es posible implantar y/o motivar el cambio hacia la excelencia mediante la gestión del conocimiento.

Según Bueno (1999), ya hace tiempo que 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 valoradas desde un punto de vista contable (en términos monetarios). 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 (Davenport, 2000)

Entre los antecedentes se puede enlazar con los conceptos desarrollados por la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta teoría aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la Gestión del Conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y capacidades de las organizaciones como bases para la formulación de su estrategia. La teoría basada en los recursos se encuentra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

¿Qué es Gestión del Conocimiento? Es simplemente la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

¿Cuáles son las ventajas de aplicarla?

- Mejorar la comunicación,
- El encuentro de una diferenciación estratégica, y
- Ser capaces de producir nuevos conocimientos mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio actitudinal en la cultura organizacional.

¿Se puede aplicar la Gestión del Conocimiento a cualquier tipo de organización que maneje información? Por su puesto que sí, se puede aplicar a organizaciones que manejan mucha o poca información. Cuando la Gestión del Conocimiento se centra en las personas el papel de la información suele ser menos relevante.

El aplicar una eficaz Gestión del Conocimiento, ¿qué beneficios proveerá a las organizaciones?

- . Aumento de la productividad (clarificación de funciones y de procesos, asimilación de las mejores prácticas y eliminación de disfuncionalidades.
- . Ahorro de tiempo al permitir el acceso inmediato a las informaciones “ad hoc”.
- . Disminución del empleo de papel como soporte de la información y acceso a la información en tiempo real.

¿Cuáles son los riesgos resultantes de la mala implementación?

1. Confiar excesivamente en la tecnología e instalar de entrada una base de datos confiando en que la gente hará sus aportes de manera espontánea, sin haber generado primero las políticas.
2. Un programa demasiado ambicioso, ya que compartir el conocimiento es algo antinatural.
3. Insular el proyecto, convertirlo en dominio de unos pocos “iluminados” y no involucrar a toda la organización en él.

¿Cuál sería el principal costo de no aplicar Gestión del Conocimiento?

No aplicar eficazmente el principal activo orgánico en la era del conocimiento puede significar simplemente una cuestión de vida o muerte, por ello, para poder romper con las reglas que han regido al mundo hasta el momento, es preciso primero conocerlos.

¿Se puede efectuar mediciones sobre los procesos de gestión? Sí, pese a que estamos gestionando un intangible, la Gestión del Conocimiento esta generando un nuevo tipo de capital – el capital

intelectual, y en este sentido resulta factible la construcción de índices para la medición cualitativa y cuantitativa (Davenport y Prusak 2001).

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento (del inglés *Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va usar, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas (Fuentes 2010).

El concepto de gestión del conocimiento no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas:

- ✓ La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles humanos en una organización.
- ✓ La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual.
- ✓ La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes

de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

- ✓ La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999).

Gestión del conocimiento, técnicas:

Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consultoría, relacionada a disciplinas tales como inteligencia competitiva.

Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que

alguien con menos experiencia no puede reconocer (Edvinson y Malone 2000).

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo" o "aprendizaje organizacional", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación de nuevo conocimiento.
- Apuntalar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la organización.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso en las organizaciones. De manera informal por medio de las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc., y de manera formal por medio del aprendizaje, el entrenamiento profesional y los programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de Intranets corporativos, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información (Ibid).

Diligencias del capital intelectual

La gestión corresponde al conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de

problemas de forma eficiente, de manera de generar ventajas competitivas a través del tiempo.

Si consideramos los mercados antiguos, el principal fuerte estaba sustentado en el manejo de tierras, en otras palabras, la persona que más tierra poseía, era la que podía generar mejores productos. Recordemos la Edad Media, los feudos y los señores feudales. En la actualidad nos encontramos en una sociedad donde los cambios transcurren a un ritmo sorprendente. Lo que hoy día es una ventaja competitiva, mañana se transformará en un requisito del mercado.

En la época actual, en la que mantener una ventaja es casi imposible, es donde las organizaciones deben recurrir a métodos que permitan aumentar estas ventajas. Una de estas ventajas es el conocimiento. La gestión del conocimiento tiene por objetivo administrar este conocimiento, logrando que este sea una ventaja competitiva con respecto a sus similares. La gestión del conocimiento analiza desde una perspectiva dinámica el conocimiento existente en la empresa. Esta perspectiva se complementa con las aportaciones de la literatura de capital intelectual, que aborda el análisis del conocimiento desde un enfoque dinámico (Andrfu y Sifrer 1999).

En España a desarrollado una herramienta on line que permite crear entornos de gestión del conocimiento para entidades y empresas, o para temáticas concretas, llamada Ateneum. Incorpora además las ventajas de las redes sociales para el intercambio del conocimiento entre personas desde diferentes sitios e instituciones. (Fuentes 2010)

Práctica

La gestión del conocimiento intenta poner de relieve la ventaja competitiva que se da con el mejoramiento o el aprendizaje más rápido y crear nuevo conocimiento. El interés en la gestión del conocimiento se está conduciendo en parte por:

Velocidad de la conectividad

- ✓ Contenido creciente del conocimiento en productos y servicios.
- ✓ Ciclos más cortos de desarrollo de productos nuevos.
- ✓ La sobrecarga de la información como generación prolifera del conocimiento.
- ✓ Peticiones por parte de individuos para apoyarse en la experiencia de las personas a través de la organización.

Desde su adopción por parte de la comunidad de negocios y de la población, Internet ha conducido a un aumento en la colaboración creativa, el aprendizaje e investigación, comercio electrónico, e información inmediata. Con las tecnologías mejoradas, se han ido los días de estantes polvorientos, de mensajes imperfectos o deformados y del mail lento. En numerosos aspectos, la práctica de la Gestión del conocimiento continuará desarrollándose con el crecimiento de los usos de la colaboración disponibles por las tecnologías de la información y a través de Internet.

El aprendizaje electrónico (e-learning), las discusiones en línea, y el software de colaboración son ejemplos de los usos de la administración del conocimiento que apoyan su proceso. Cada uso puede ampliar el nivel

de la investigación disponible para un empleado, mientras que proporciona una plataforma para alcanzar metas o acciones específicas (Bedoya 2003).

Memoria corporativa

La memoria corporativa (Corporate Memory) se puede definir como el cuerpo total de los datos, de la información y de los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización. Una memoria corporativa es la combinación de un depósito (el espacio donde se almacenan los objetos y los artefactos), y la comunidad (la gente que interactúa con esos objetos para aprender, tomar decisiones, y entender el contexto) (Fuentes 2010).

NUEVO PARADIGMA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, Y SU APLICACIÓN AL ÁMBITO EDUCATIVO

Cada vez es más frecuente oír hablar del concepto "Gestión del Conocimiento (GC)", pero ¿qué se entiende por este término? Hay multitud de definiciones, siendo en su conjunto bastante dispares y en muchos casos ambiguos. Esto se debe por una parte al enfoque con el que se define el concepto (sea éste cultural, organizativo o tecnológico), y por otra parte al hecho de que existen diferentes aproximaciones dependiendo de la aplicación concreta a casos reales. Por este motivo, para la presente investigación se tomaran como referencia la siguiente definición:

El concepto de GC es complejo, estando relacionado con una disciplina que trata de cubrir no sólo el conocimiento individual, sino también el de

los equipos y organizaciones en su conjunto. Como primera aproximación es importante distinguir entre dos conceptos que aparecen a menudo entremezclados: **información y conocimiento**. El término "información" alude a cualquier expresión verbal, numérica, gráfica o de otro tipo que posee un significado determinado dentro de un contexto concreto, y cuyo último objetivo es comunicar algo. En cambio el "conocimiento" se podría definir como la capacidad para actuar, en base al uso de una cierta información, y como consecuencia de:

- A. La capacidad de comprender e interpretar la naturaleza de algo, un cierto fenómeno, las leyes que regulan un cierto comportamiento.
- B. La aplicación de ciertas habilidades o capacidades complementarias.
Por tanto el conocimiento puede servir como base para determinar:
 - ✓ Cómo actuar en determinadas circunstancias
 - ✓ Cómo llevar a cabo un trabajo a partir de ciertas instrucciones o especificaciones.
 - ✓ Cómo elaborar una estrategia para conseguir un determinado resultado.

Una vez hecha esta distinción de términos, **podría definirse el concepto "Gestión del Conocimiento" como un conjunto de actividades y prácticas orientadas a la adquisición más eficiente de:**

- ✓ La habilidad asociada a ese conocimiento.
- ✓ Su correcta utilización con el objetivo de obtener los mejores resultados en el desarrollo de las actividades de una determinada organización. Un sistema que soporta un desarrollo eficiente de las

actividades que conforman la gestión del conocimiento incluyendo aspectos tales como:

- a. Recursos humanos y materiales dedicados a esta función.
- b. Infraestructuras basadas en las tecnologías de la comunicación y de la información.
- c. Conjunto de modelos ejemplares para la generación, formalización, adquisición, asimilación, transmisión y uso del conocimiento.
- d. Normas, procedimientos y metodologías.
- e. Conocimiento que haya sido formalizado y recogido en cualquier tipo de soporte.
- f. Fuentes externas de conocimiento.

Analícemos ahora qué pautas tendrían que tenerse en cuenta a la hora de implementar este nuevo paradigma:

1. Cambio de los esquemas mentales a nivel individual y colectivo

Esto implica educar a los individuos para que comprendan las ventajas que se derivan de la comunicación mutua del conocimiento generado por cada uno de ellos. Es éste un punto de suma importancia que de no ser considerado podría conducir al fracaso. Sin embargo, no se debe llegar al extremo utópico de pretender que los individuos compartan plenamente sus conocimientos perdiendo con ello la exclusividad de los mismos. En este sentido, no se trata tanto de compartir los resultados, como de crear una capa visible de los ámbitos de dichos conocimientos y de las capacidades para generar nuevos resultados a partir de los mismos, promoviendo con ello el dialogo y posible colaboración entre los individuos.

2. Disponibilidad de medios para efectuar el cambio

Entre las tecnologías de la información que proporcionan la infraestructura básica para la gestión del conocimiento se encuentran entre otras: las redes, los sistemas de información, herramientas inteligentes de búsqueda (intelligent agents), de minado de datos (data mining), almacenamiento masivo de datos (data-warehousing), herramientas para el desarrollo en Internet, etc. Todas estas herramientas se utilizan para desarrollar sistemas que posibilitan la gestión del conocimiento, permitiendo el desarrollo de plataformas tales como:

A. Intranet Por las mismas razones explicadas en el punto anterior las intranets se perfilan como medios básicos para compartir datos dentro de una comunidad concreta, destacando frente al web, su rapidez en el acceso y procesamiento de la información, y su adaptabilidad a las necesidades de cada comunidad educativa en concreto.

Las intranets permiten además definir diferentes dominios lógicos de seguridad, ofreciendo una mayor o menor accesibilidad y transparencia dependiendo de la información concreta.

B. Plataformas de trabajo en equipo.- Dentro de este apartado se encuentran entre otros: el correo electrónico, las conferencias de audio/video, herramientas para acceder a documentos y otro tipo de información.

Una vez analizadas las principales ventajas derivadas del cambio a la nueva filosofía de la GC, y con un breve análisis de los medios que conducirían a su realización concreta, podemos concluir que la GC no es

un concepto ambiguo, sino aplicable a todos los ámbitos de actuación, siendo un buen ejemplo el educativo (Davenport 2000).

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y trasmisión del conocimiento. Por lo tanto la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

En este momento deberíamos plantearnos cuál es la diferencia entre **dato, información y conocimiento**. Una primera aproximación podría ser la siguiente: los **datos** están localizados en el mundo y el conocimiento esta localizado en agentes (personas, organizaciones,.....), mientras que la **información** adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino dato (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Solo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque si el conocimiento es información puesta dentro un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una

experiencia se convierten en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en capital intelectual.

CAPITAL INTELECTUAL:

Bien, ¿y que es **capital intelectual**? El capital intelectual, es un concepto casi contable. La idea es implementar modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición de capital intelectual. El problema de estos modelos es que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la medición de capital intelectual, nos permite una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si nuestros intangibles mejoran o no (tendencia positiva).

Por supuesto, no nos interesa analizar la tendencia de todo los activos intangibles de la organización, ya que sería un trabajo imposible de realizar en un periodo razonable de tiempo. El objetivo es determinar cuales son los intangibles que aportan valor a la organización y posteriormente realizar un seguimiento de los mismos.

Una vez que hemos introducido el concepto de capital intelectual, podemos definir de nuevo concepto de Gestión del Conocimiento de una forma mas precisa: conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de

forma eficiente, con el objeto final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Chiavenato 2004).

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO:

Una vez analizada la importancia de los intangibles, es necesario recordar que la mayoría de ellos suele estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento. Es en este punto donde podemos enlazar la teoría de recursos y capacidades con el aprendizaje organizativo. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suele producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

En conclusión, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizativo y la medición del capital intelectual son conceptos relacionados y complementarios. En pocas palabras, el aprendizaje organizativo es la base de una buena gestión del conocimiento, y la Gestión del Conocimiento es la base para la generación del capital intelectual y capacidades organizativas (Gaito 2008).

PROCESOS GERENCIALES Y ESTRATÉGICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Los procesos gerenciales, en cualquier organización lo constituyen las cuatro etapas muy bien conocidas, estas son: la planificación, organización, dirección y control; por tanto todas las acciones encaminadas a desarrollar el conocimiento organizacional deben ser impulsados y dirigidos por los encargados de la alta dirección. En cambio los procesos estratégicos serán todos aquellos programas y acciones que permitan alcanzar los objetivos de la gestión del conocimiento en un tiempo determinado en la institución (Davenport y Prusak 2001).

a) Planificación

La planificación de la gestión del conocimiento es el proceso que permite determinar las líneas de acción futuras y que serán llevadas a cabo por una organización con la finalidad de lograr los objetivos y metas predeterminadas en el plan estratégico, haciendo un uso racional de los recursos humanos y financieros. Esta tarea implica realizar previamente un diagnóstico del stock de información de información y/o conocimiento que posee el personal. Los planes estratégicos de las organizaciones muchas veces plantean un sin fin de objetivos, que en la práctica no pueden ser alcanzados por falta de acciones priorizadas y desconocimiento de los principales actores respecto a la información expresada en los instrumentos de gestión de la entidad.

b) Organización

El proceso de organización implica la determinación de una estructura orgánica para llevar a cabo las acciones programadas. Es

precisamente aquí que la entidad tiene que considerar una unidad orgánica encargada de la gestión del conocimiento adscrita a la oficina de Recursos Humanos. Según Davenport y Prusak (2001), el departamento específico encargada de la gestión del conocimiento estaría asignado a un gerente del conocimiento quien sería el encargado de ejecutar las estrategias planteadas en coordinación con todo los integrantes de la entidad y como resultado, la generación del nuevo conocimiento será producto de la interacción dinámica de los tres niveles de jerarquía de personal: los practicantes del conocimiento (empleados de línea), los expertos del conocimiento (ejecutivos de nivel medio) y los funcionarios de alta dirección.

Así mismo, en el proceso de organización se distribuye las tareas y responsabilidades entre los miembros de un equipo de trabajo con claridad y especificidad, caso contrario los resultados no serán tan exitosos como se espera constituyendo una debilidad en el proceso de la gestión del conocimiento.

c) Dirección

La dirección implica ejecutar las acciones programadas para lograr los objetivos y metas previstas en la fase de la planificación, por lo que debe haber motivaciones suficientes en personal encargado de generar y compartir el conocimiento con los demás miembros de la organización.

Davenport y Prusak (2001), señala que las funciones que debe cumplir el Gerente del Conocimiento son:

- ✓ Diseñar, implementar y supervisar la infraestructura de conocimiento de una organización, incluso sus bibliotecas, base de conocimiento, redes humanas e informáticas de conocimiento, centros de investigación, etc.
- ✓ Administrar las relaciones con proveedores de información y conocimiento externos.
- ✓ Proporcionar información al proceso de creación y uso de conocimiento en toda la organización, y si es necesario realizar esfuerzos para mejorar dichos procesos.
- ✓ Diseñar e implementar los métodos de codificación de conocimientos.
- ✓ Medir y administrar el valor del conocimiento.
- ✓ Conducir al desarrollo de una estrategia de conocimiento, concentrando los esfuerzos de la organización en el tipo de conocimiento que más se debe administrar y en los procesos de conocimiento con mayores brechas entre necesidad y capacidad actual.

d) Control y evaluación

El control es el proceso de la administración que permite analizar la diferencia entre lo planificado y lo ejecutado, es así que en el proceso de la gestión del conocimiento se planifican diversas estrategias para el desarrollo del capital intelectual, sin embargo pueda que estas no se ejecuten por diversas razones, por lo que será necesario implementar mecanismos de control de los procesos de Gestión del Conocimiento.

Por lo general este proceso consiste en la ejecución de acciones de seguimiento, medición y control de la forma cómo se han utilizado los recursos incluyendo el desempeño del personal.

Un sistema de control mínimamente debe tener los siguientes procesos:

- ✓ Obtener información constante acerca del estado actual del sistema.
- ✓ Comparar el rendimiento actual con el deseado y en su caso decidir si es necesario cambiar el comportamiento del sistema.

PROCESOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO - GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.-

Uno de las herramientas principales con que cuenta la gestión del conocimiento, es el uso de un sistema de información gerencial, que se define como un conjunto de elementos interrelacionados (entre los se podemos considerar los distintos medios técnicos, las personas y los procedimientos) cuyo propósito es capturar datos, almacenarlos, transformarlos de manera adecuada y distribuir la información obtenida mediante todo este proceso.(Nonaka y Takeuchi 1999)

El sistema permite apoyar y mejorar las operaciones cotidianas de las organizaciones, así como satisfacer las necesidades de información para la resolución de problemas y la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización.

Los sistemas de información gerencial, utilizan como su principal herramienta las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las mismas que permiten:

- ✓ Los sistemas de información gerencial, utilizan como su principal herramienta las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las mismas que permiten:
- ✓ Capturar datos e información mediante los sistemas de base de datos e intranet.
- ✓ Distribuir datos, información y conocimiento a través de redes de área local e internet.
- ✓ Aplicar sistemas groupware.
- ✓ Implementar páginas web institucionales.

Base de datos.- Es un conjunto estructurado de datos que se guardan en un sistema informático y sobre los cuales es posible efectuar una serie de operaciones básicas de consulta, modificación, inserción o eliminación.

Intranet.- Esto se refiere a redes internas corporativas para transmisión y comunicación de datos para el uso interno de la empresa, y que pueden aprovechar los recursos preexistentes de internet.

En su forma de expresión más firme, la intranet puede considerarse como un depósito de información general, accesible a aquellos a quienes la organización autoriza. La ventaja de intranet radica, en que a diferencia de los documentos escritos, su contenido puede mantenerse permanentemente actualizado y **on line**, además permite crear una comunidad de actuación interactiva y en tiempo real. El sistema intranet

proporciona enlaces a información importante que requiere el personal para realizar su trabajo.

Internet.- Es el sistema de red mas conocida y la más grande implementación de conexión de redes. Enlaza cientos de miles de redes individuales en todo el planeta. El internet tiene gran capacidad para el almacenamiento y transferencia de información, actualmente las organizaciones están utilizando para intercambiar información internamente o comunicación externamente con otras organizaciones.

Este sistema permite que los usuarios de la información, puedan tener acceso a la misma desde distintas ubicaciones a nivel mundial en forma simultánea y las veces que lo necesiten.

Herramientas Groupware.- Es la tecnología usada específicamente para hacer grupos más productivos. "Es un tipo de software que facilita a un conjunto de usuarios, integrantes de un grupo de trabajo, colaborar entre sí, y acceder a proyectos que se encuentran en desarrollo en una red LAN" (Landert 2001).

Las herramientas de groupware más utilizados es el correo electrónico que es un medio de comunicación y distribución de información dentro de las organizaciones. A pesar de las ventajas que tiene, produce también inconvenientes como: las interrupciones en el desarrolla del trabajo derivadas de la recepción y emisión de correos electrónicos, la sobrecarga de información, la existencia de posibles conflictos internos sociales y legales debido a la vulneración de la privacidad de los usuarios y problemas de seguridad por la trasmisión de virus informáticos mediante los datos adjuntos. Por ello el Gerente del conocimiento debe

buscar estrategias para prevenir estos inconvenientes. Este sistema de información gerencial puede ser utilizada en el proceso de transferencia de conocimiento que plantea (Davenport y Prusak 2010).

CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO.

La gerencia del conocimiento, implica conservar el conocimiento tácito desarrollado por los trabajadores y/o por los grupos de empleados, para reducir el riesgo de su pérdida, producida por la rotación del personal, ceses, jubilaciones, fallecimientos, etc. Cuando se asigna funciones a un nuevo personal se va producir un período de crisis, debido a la sobrecarga de la información que encuentra éste último; la misma que no se encuentra, organizada, sistematizada y completa.

Por las consideraciones expuestas, se debe implementar la gerencia encargada de la gestión del conocimiento que adopte la continuidad de la información y si es posible la estrategia de transferir a éstos en el menor tiempo posible, de los que poseen mayor experiencia y especialización hacia los otros trabajadores con menos experiencia, buscando siempre la eficacia y la eficiencia en la organización.

MEJORES PRÁCTICAS COMO ESTRATEGIA DE GENERACIÓN, TRANSFERENCIA Y CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO.

Consideramos que son aquellos procesos que se desarrollan de forma óptima en la organización y son dignas de imitación, adaptación y mejora (tecnología de lo obvio). A esta estrategia se denomina también benchmarking, el cual es un instrumento que motiva a innovar e implementar mejoras a través de comparaciones estratégicas. Este procedimiento permite desarrollar métodos de comparación de

performance de una organización con el desempeño de otras organizaciones consideradas mejores, e impulsar hacia los cambios ventajosos de la primera. Como consecuencia surge una fase de aprendizaje acerca de los procesos, productos o servicios para impulsar los cambios para el mejoramiento (Lardent. 2001).

Competencia laboral.

Existen variadas aproximaciones conceptuales acerca de la competencia laboral. Un concepto aceptado define de la siguiente manera: es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada.

El Centro interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional de la Organización Internacional de Trabajo, señala en su página Web las definiciones de competencia laboral, la misma que se detalla a continuación:

Bunk (2001), indica que; posee competencia laboral quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para ejercer una profesión y puede resolver los problemas de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar con su entorno profesional y en la organización.

Michaels (2003) señala, que una competencia es una capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos

(*knowledge*), las destrezas (*skills*), las habilidades (*abilities*) y los comportamientos estimulantes (*enabling behaviors*) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus objetivos y metas. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, un tipo de conocimiento o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.

Minguez (2003), dice que: las competencias son aquellas cualidades personales que permiten predecir desempeño excelente de un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta.

COMPONENTES DE LA COMPETENCIA LABORAL.

Existen diversos enfoques teóricos relacionados con la competencia laboral, resumiendo se podría decir que esta compuesto por capacidades y actitudes que permiten al trabajador desarrollar eficientemente sus funciones.

Para los fines de evaluar las competencias laborales del personal de la Universidad Nacional del Altiplano, se toma en cuenta los siguientes aspectos:

Las capacidades conceptuales.- Poseer capacidades conceptuales significa tener un conocimiento acerca de las cosas, datos, hechos, conceptos, principios y leyes que puedan ser expresados a través del lenguaje verbal, por eso también se denomina conocimiento declarativo, debido a que se pueden expresar.

La formación de conocimientos conceptuales se realiza en todo momento de la vida del trabajador, pero con mayor incidencia a lo largo de su formación técnica y/o universitaria.

Las habilidades para el trabajo.- es considerada como una formación creativa y rápida para ejecutar una tarea con calidad, es decir, saber hacer bien las cosas, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo, aplicando los procesos mentales y motrices. Las habilidades para el trabajo se realizan mediante el aprendizaje operacional, que es aquel que se adquiere durante el proceso a través de los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas, por su puesto basado en rutinas.

La capacidad para el aprendizaje.- es la facultad que poseen las personas para asimilar aprendizajes conceptuales y operacionales, esto supone que el personal de una organización puedan adaptarse rápidamente y con eficiencia a los cambios existentes.

“El aprendizaje significa, lograr extraer lecciones y crear conocimientos nuevos aprovechando al máximo los conocimientos acumulados y/o accesibles. Con poca inversión en los estudios, utilizando la intuición y el análisis para sacar máximo provecho de los conocimientos incompletos y fragmentados.....”(Mendoza. 2001)

Peter Senge, señala que la capacidad de aprendizaje es fundamental para desarrollar organizaciones inteligentes, y propone cinco disciplinas de aprendizaje organizacional, estas son: dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida y pensamiento sistémico.

La capacidad para innovación.- implica la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Exige transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio al campo de las realizaciones e implementaciones. Pues, innovar proviene del latín *innovare* que significa, acto o efecto de innovar, renovar o introducir una novedad.

Las habilidades para el manejo de la información, implica que el personal, posea la facultad de realizar los siguientes procesos:

- Gestión de documentos físicos
- Gestión de documentos electrónicos

La gestión de documentos físicos, “.....abarca el ciclo de vida completo de los documentos, es decir, el tratamiento secuencial y coherente que se da a los documentos, desde que se producen o reciben en las distintas unidades hasta el momento en que son eliminados o conservado, en función de su valor testimonial o histórico como fuente para el conocimiento de la trayectoria de la organización” (oficina de archivo de la Universidad de Málaga – España)

Gestión de documentos electrónicos.- Con el uso frecuente de los ordenadores, se acumulan gran cantidad de información y documentos en variados formatos, los cuales tienen una existencia virtual y contienen información valiosa para el funcionamiento de una organización. En las Instituciones Públicas se ha visto que se descuida mucho el aspecto de ordenamiento y archivo con criterios corporativos, por lo que es necesario que el personal que labora sea capacitado en sistemas de selección,

archivo y recuperación de documentos electrónicos como acciones imprescindibles de la gestión del conocimiento.

El trabajo en equipo, se refiere a la capacidad de las personas para solucionar problemas de orden corporativo, es decir a partir de las soluciones individuales hasta las soluciones de mayor dimensión. El trabajo en equipo se da cuando un grupo de personas orientan sus esfuerzos hacia el logro de objetivos institucionales en forma coordinada y efectiva.

Cuando nos referimos al trabajo en equipo intentamos precisar que esto estaría integrado por miembros especializados en diferentes áreas para el logro de los objetivos o resultados. Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y de esta manera podrán coordinar todas las acciones propias de la organización.

Actitudes, pues estos forman parte de la competencia laboral y son consideradas como la predisposición y/o reacciones favorables o desfavorables para responder en las diferentes actividades propias de la organización. Las actitudes tienen tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual.

Las integran las creencias, los sentimientos y las conductas. Las creencias son afirmaciones personales que se transmiten de generación en generación y que generalmente se consideran verdaderas. Los sentimientos son reacciones emocionales que se presentan ante un fenómeno, sujeto o grupo social. Las conductas son comportamientos influenciados por los sentimientos propios o por las actitudes de los componentes de la organización (Bueno 1999).

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Tanto la Gestión del Conocimiento, como el talento humano tienen que ver con personas, con la inteligencia y el aprendizaje. Todos ellos constituyen un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el recurso humano de una organización sea considerado como el activo intangible más eficiente que aporta valor, y será una herramienta estratégica de generación de ventajas competitivas para el éxito de una organización.

Landaeta (20002), manifiesta que la "Gestión del conocimiento" supone un proceso de administración y tratamiento de la información para ser utilizados dentro de la organización. No obstante, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver problemas y generar a partir de allí nuevos conocimientos.

La gestión del conocimiento pues constituye el proceso que consiste en identificar, organizar y almacenar el conocimiento individual de los trabajadores y grupos de una organización y hacerlos disponible a otros dentro de la misma entidad. Esto implica una renovación constante de la base de conocimiento, para lo cual es necesario crear estructuras de soporte y poner en marcha instrumentos de inteligencia tecnológica, haciendo énfasis en el trabajo de equipo y la difusión del conocimiento.

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La posibilidad de administrar conocimiento es una realidad, vencido los escepticismos iniciales, ya no se concibe el conocimiento como algo exclusivamente cognitivo y personal; pues constituye un alto valor y

fuerza de riqueza, un recurso o activo que requiere administrarse mediante procesos organizacionales.

Así mismo constituye un recurso crucial para las organizaciones modernas. Un apalancamiento clave en los mercados competitivos, vital para sostenibilidad de las ventajas competitivas. El nivel de interés por estos tópicos ha ido creciendo año tras año y muchas organizaciones innovadoras han apreciado el valor del conocimiento para mejorar sus productos y/o servicios, lo interesante es que se ha ido generalizando su aplicación como estrategia de supervivencia institucional (Drucker 1997).

La administración del conocimiento es explícita, sistemática y vital, y a través de sus procesos de creación, recolección, organización, difusión, uso y explotación requieren transformar el conocimiento personal en conocimiento corporativo que pueda ser distribuido ampliamente en una organización y aplicado de una manera apropiada.

IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO

En la obra "creación de futuros" indica que el capital intelectual es el conocimiento organizado en los cerebros humanos, que pueden ser utilizados para producir riqueza. En sentido amplio, el capital intelectual es similar al concepto de tecnología de la era industria, pero el capital intelectual está asentado exclusivamente en las personas, en los equipos profesionales, en sus métodos, pensamientos y el trabajo, y su organización es puro software (Mendonça 2001).

El conocimiento siempre ha sido importante, pero en la era del conocimiento el capital intelectual no solo es cultura; es el recurso fundamental para el desarrollo de las actividades económicas y el

incremento de su productividad, constituye el principal activo de las organizaciones modernas.

Para toda las personas y organizaciones que disponen de conocimientos, tácitos y/o explícitos, prácticos y/o teóricos, formalizados y/o informales, individuales y/o compartido, todos esos conocimientos pueden convertirse en capital intelectual en la medida en que sean funcionales a una estrategia, tanto para generar productos y servicios como para desarrollar y generar estrategias (Stewart 2003).

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UNA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como se dijo anteriormente la Gestión del conocimiento es el instrumento básico de la gestión empresarial que consiste en un proceso constante de identificación y aplicación de estrategias para usar de modo más eficiente el conocimiento y la experiencia organizacional acumulada.

La Gestión estratégica del conocimiento debe establecer un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una empresa o institución con su estrategia organizacional. Lo que implica que las estrategias de gestión del conocimiento deben estar consideradas en el Plan estratégico de la entidad (Brooking 1997). Laura Zapata en la tesis doctoral "Los determinantes de la generación y transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de las tecnologías de la información de Barcelona", señala que "La Gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles humanos en una organización"

Durante el proceso de planificación estratégica, la organización plantea diversos objetivos con sus respectivas estrategias y acciones; sin embargo para el cumplimiento de los mismos se hace necesario "identificar cuáles son los conocimientos necesarios para la identificación de la estrategia pretendida y que puestos en comparación con los conocimientos disponibles, revelan las brechas de conocimiento estratégicamente relevantes de la organización.... Así pues parece evidente, que la planificación estratégica es un elemento crítico de la gestión del conocimiento, y por ende en el desarrollo de cualquier sistema de aprendizaje, puesto que este tipo de procesos brinda concentración y energías para identificar los stock del conocimiento ajustados a los requerimientos estratégicos y para desplegar los flujos de aprendizaje necesarios para desarrollar esos stocks.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Definición de términos básicos

Activos intangibles

Son aquellos activos que crean gran cantidad de valor económico en las organizaciones. 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.

Administración

Es un proceso de planeación, organización, Dirección y control de actividades. La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Administración estratégica

Análisis y desarrollo de los retos o impactos, de las amenazas y oportunidades, externas o internas, a las que se enfrenta la empresa.

Aprendizaje

La creación y utilización de bases cognitivas sobre tecnologías, productos y procesos. Experiencias transformadas en situaciones o casos de estudio. Un proceso de acceso a nuevo conocimiento de objetos, fenómenos o procedimientos, así como nuevo conocimiento de las relaciones entre objetos y/o fenómenos.

Benchmarking

Proceso de comparación entre las prácticas que aplican empresas de la misma o distinta actividad. Es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores. Comparación de mediciones de desempeño con parámetros referidos a empresas que tienen rendimientos sobresalientes dentro de cada actividad.

Cambio organizacional

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado. Todas las organizaciones cambian

pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Capacidad.

Aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, facultad o atributo físico o intelectual. En gestión de los recursos humanos, a menudo se identifica con habilidad.

Capital.

Stock de bienes y servicios que se emplean en la producción y que a su vez han sido producidos. Por lo regular se hace una distinción entre capital fijo que consiste en bienes durables, edificios, equipos, maquinarias, y capital circulante, que consiste en stock de materias primas y bienes semi-terminados, componentes, etc.

Capacitación.

Hacer apto, habilitar a alguien para alguna cosa cabe destacar que una capacitación también es orientar, dar a conocer, informar a los comerciantes informales referentes a aspectos tributarios pertinentes a fin de que puedan conocer los aspectos legales referentes a la tributación.

Conocimiento

En el campo educativo el conocimiento es definido como la representación mental que elabora el sujeto cognoscente sobre un objeto de la realidad, mediante la abstracción de sus características. "Conocimiento son las creencias cognitivas, confirmadas,

experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades del conocedor, las cuales establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor."

Desde el punto de vista de las Organizaciones, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas necesarias para el logro de objetivos organizacionales.

El conocimiento es el proceso sistemático que consiste en construir representaciones mentales, abstrayendo las características de la realidad. Es decir buscar, organizar, y representar la información para la integración a la estructura mental de las personas y capital intelectual estructural de la organización en una específica área de interés.

La obra "La Quinta Disciplina", señala que todos los miembros de una organización deben interactuar coordinadamente para lograr la sinergia, donde la suma de las partes es mayor a la suma total (Senge 1998).

Prusak (1998), lo definió de la siguiente manera: "Conocimiento es la fluida mezcla estructurada de experiencia, valores, información contextualizada, y ojo clínico muy experto que proporciona un marco de trabajo excelente para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los que lo tienen. En las organizaciones, se encuentra muchas veces almacenado no solamente en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procedimientos, prácticas y normas". El conocimiento no solo fluye por

todas las partes de la organización, sino que está presente en su entorno, en la relación con los usuarios, proveedores, y comunidad en general.

El conocimiento del que disponen las personas en la organización, no sólo genera valor económico para la empresa, sino que constituye el activo para marcar la diferencia y ser considerada.

A las dos definiciones anteriores podemos añadir la que indica que la Gestión del conocimiento es "la actividad que se preocupa de la estrategia y la táctica para gestionar activos centrados en las personas". Lo cual es sumamente válido para nuestro enfoque, pues en la presente investigación se pretende identificar cuál es el modelo y las estrategias de gestión del conocimiento que se aplica a los trabajadores que laboran en las Facultades de la UNA - Puno, para desarrollar sus competencias laborales.

Para identificar las variables e indicadores que se analizarán en el presente estudio, se hace necesario ampliar nuestro marco teórico en materia de cuestión, por lo tanto se plantean también las definiciones siguientes: "Según un informe de la consultora (Ernst y Young 1998), la Gestión del Conocimiento se basa en la premisa de que el conocimiento es la capacidad para crear lazos más estrechos con los clientes, la capacidad para analizar informaciones corporativas y atribuirles nuevos usos, la capacidad para crear procesos que habiliten a los trabajadores de cualquier local a acceder y utilizar información para conquistar nuevos mercados, y finalmente, la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios para estos nuevos mercados de forma más rápida y eficiente que los competidores."

Para Garvín (1998), "la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vistas a generar una empresa más inteligente y competitiva"

Pérez castaño, profesor titular de la Universidad del Valle de Cali Colombia, en su tesis doctoral señala que la Gestión del conocimiento es el "Proceso de identificar, adquirir, utilizar y crear, tanto datos como información y conocimientos, relevantes, externos e internos a la organización, para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de la empresa con el fin de garantizar su permanencia en el escenario competitivo.

Combinación del conocimiento

Transferencia de conocimiento resultante de la utilización de diferentes conocimientos explícitos y, por tanto, transferencia de conocimiento explícito a un colectivo.

Estrategia

Definición y establecimiento de la misión, objetivos y factores clave de la organización. Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, planificadas previamente y donde se establece metas. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Capital estructural

Es el que recoge el conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado por la organización. Es un conocimiento que puede ser reproducido y compartido, lo que permite una transmisión rápida de conocimiento, generando una espiral ascendente de conocimiento y de mejora continua. Hace referencia a aspectos internos de la organización, se distingue dos componentes dentro del capital estructural: el capital tecnológico y el capital organizativo (Rivas 2002).

Capital humano

Es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización. La empresa no puede ser propietaria del capital humano (Rivas 2002).

Capital intelectual

Se define como el conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico que posee o controla una organización. Se puede señalar que engloba un conjunto de activos inmateriales, invisibles o intangibles, fuera de balance, que permiten funcionar a la empresa, creando valor para la misma (Rivas 2002).

Capital relacional

Establece las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno - clientes, proveedores, competidores, etc. La naturaleza de este capital hace que no pueda ser controlado completamente por la empresa. En la medida en que las relaciones estén basadas en las personas, el capital

relacional tendría una naturaleza similar -en cuanto a su vulnerabilidad-al capital humano.

E-Learning

Plataforma de capacitación tecnológica que permite de una forma rápida y eficaz adquirir habilidades y conocimientos profesionales. Se trata de una herramienta al servicio de los profesionales de la formación basada en teorías de aprendizaje humano, educación para adultos y aprendizaje acelerado, los cuales se combinan de forma creativa, con los últimos avances de la tecnología multimedia para activar los múltiples sentidos del usuario.

Empresa

Organización constituida por personas naturales, sucesiones indivisas o personas jurídicas que se dedica a cualquier actividad lucrativa de extracción, producción, comercio o servicios, con excepción de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro que tiene personalidad jurídica y deben estar constituidas legalmente.

Estructura de las organizaciones

Reglamentos, deberes y normas que la estructura establece, según son percibidos por sus miembros.

Gestión

Conjunto de reglas, procedimientos y métodos operativos para llevar a cabo con eficiencia una actividad empresarial, tendientes a alcanzar objetivos concretos.

Gestión de recursos humanos

Es todo lo que está asociado con el crecimiento, la mejor forma de trabajar, de gerenciar la gente y lograr su desarrollo, tanto como individuos, como de éstos formando parte de una organización y conformando ambos un sistema.

Gestión empresarial

Disposición de los medios y recursos de la organización según el desarrollo de los modelos estratégicos establecidos, en base a sus objetivos y métricas.

Gestión estratégica

Se basa en dotar a las empresas de un propósito claramente definido, de un sentido de dirección y de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos alcanzados. Desarrollo de modelos de gestión para la planificación y seguimiento de programas de actuación y basados en el conocimiento de la organización.

Habilidades

Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de Tiempo y esfuerzo.

Innovación estrategia

Potencia la investigación y el desarrollo en la empresa para desarrollar políticas de Lanzamiento de nuevos productos, de adaptación de procesos, de diferenciación de Productos, etc.

Innovación de productos

Comercialización de un producto tecnológicamente cambiado. El cambio tecnológico ocurre cuando las características del diseño de

un producto cambian de manera que impliquen usos nuevos o mejorados para los consumidores del producto.

Innovación de procesos

Ocurre cuando hay cambio significativo en la tecnología de producción de un bien o servicio. Esto puede involucrar equipamiento novedoso. Cambios en formas de organización y administración: implica los cambios significativos en la dirección y métodos de organización, reingeniería de procesos, planeamiento estratégico, control de calidad, etc.

Innovación Tecnológica

Primera aplicación del nuevo conocimiento de carácter técnico, surgido del proceso de desarrollo tecnológico. Se pone de manifiesto cuando

tiene lugar con éxito la primera transacción comercial en la que aparece el nuevo conocimiento. Es la interacción entre las oportunidades del mercado y el conocimiento base de la empresa y sus capacidades; comprenden nuevos productos y procesos y cambios tecnológicos significativos de los mismos. Una innovación tecnológica de producto y proceso, ha sido introducida en el mercado (Innovación de Producto) o usada dentro de un proceso de producción (Innovación de Proceso). Las innovaciones tecnológicas de producto y proceso, involucran una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales. La empresa innovadora es aquella que ha implantado productos tecnológicamente nuevos o productos y procesos significativamente

mejorados durante el periodo analizado. El proceso de Innovación Tecnológica, implica la creación, desarrollo, uso y difusión de un nuevo producto, proceso o servicio nuevo y los cambios tecnológicos significativos de los mismos.

Inteligencia

Es capacidad de adaptación al entorno (randall beer) y tiene que ver con enfrentar alarmas y pseudo alarmas. Es la habilidad de razonar, deducir, inferir, adivinar y pedir perdón al equivocarse.

Know how Conocimientos desarrollados por una organización como consecuencia del aprendizaje y de la experiencia adquirida y que son clave para su éxito. Pueden ser cedidos a otras empresas a cambio de una remuneración. Habilidad técnica para realizar alguna actividad.

Pericia, destreza, experiencia

Recursos Humanos

La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo.

Objetivos institucionales.- Son los propósitos establecidos por el Titular de Pliego para cada año fiscal en base a los cuales se elaboran los presupuestos institucionales. Estos, además se traducen en objetivos de carácter general, parcial y específico, los cuales expresan los lineamientos de la política sectorial que responde cada entidad.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Ámbito de Investigación

La Universidad Nacional del Altiplano es una institución Educativa de formación académica de nivel superior con más de 49 años de funcionamiento desde su reapertura en 1962, fue creada por Ley N° 406 del 29 de Agosto de 1856 por el Presidente de la República Don. Ramón Castilla, como un acto de justicia a la fecunda labor realizada por el Departamento de Puno por la causa de la Nación

Después de una larga suspensión por causas de la guerra del pacífico, el 29 de Abril de 1962 reinicia sus actividades y posteriormente con la promulgación de la Ley Universitaria N° 23733 del 09 de Diciembre de 1983, se establece la nueva estructura académica y administrativa creándose las facultades en lugar de los programas académicos. Hasta el año 2008, la universidad ya contaba con 19 facultades, 39 escuelas profesionales, una escuela de post grado con varias menciones y un doctorado en vigor.

El presente trabajo de Investigación tiene como propósito el análisis del comportamiento laboral del talento humano de la Universidad nacional del Altiplano y sus perspectivas de adaptarse a los nuevos cambios que exige

la competencia y su adecuación a modelos de gestión del conocimiento, para hacer del servidor universitario un elemento capaz de resolver los problemas mas complejos en un tiempo mínimo y con resultados óptimos que satisfagan las mas exigentes necesidades de los clientes.

La investigación se desarrolló tomando en cuenta a los docentes y administrativos de la institución al 31 de Diciembre de 2010 en sus diferentes niveles y categorías alcanzados por cada uno de ellos en su afán de mantenerse altamente cualificados para el mejor desempeño de sus funciones.

3.2 Población y Muestra

3.2.1. Población

Por las características que presenta el trabajo de investigación se tomó como Población al personal docente y administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno por ser también el centro laboral del ejecutor, donde se ha tenido la grata experiencia de estar al frente de la alta dirección. Por tanto será un aporte trascendental el mostrar científicamente que estamos en un proceso de tránsito hacia la excelencia académica.

3.2.2. Muestra

Para fines de investigación se tomó una muestra estratificada del talento humano (docentes y administrativos) de la Universidad Nacional del Altiplano de acuerdo a las categorías y niveles ocupacionales, con el propósito de evaluar las perspectivas de su adaptación a la gestión del conocimiento

como estrategia de desarrollo de sus capacidades y habilidades para un eficaz y eficiente cumplimiento de sus funciones.

Tamaño de muestra (cuando se conoce la población):

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

n = Tamaño de muestra

Z = correspondiente al nivel de confianza elegido, 1.96^2

(ya que la seguridad es del 95%)

N = Total de la Población de estudio

(Personal administrativo 681 y personal docente ordinario 650)

p = proporción de una categoría de la variable.

Proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1 – 0.5 = 0.5)

e = error máximo (en este caso 0.087)

$$n = \frac{681 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.087^2 \cdot (681-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 107.0899183 \approx 107$$

Personal administrativo **107**

$$n = \frac{650 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.087^2 \cdot (650-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 106.29898 \approx 106$$

Personal docente **106**

CUADRO 3.1
POBLACIÓN Y MUESTRA DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNA – 2010

Personal Administrativo	POBLACION	%	Cálculo	MUESTRA
Funcionarios	131	19,24	20,58	21
Profesionales	36	5,29	5,66	6
Técnicos	257	37,74	40,38	40
Auxiliares	257	37,74	40,38	40
TOTALES	681	100	107	107

Fuente: Elaborado por el ejecutor (con datos de RR.HH 2010)

CUADRO 3.2
POBLACIÓN Y MUESTRA DE PERSONAL DOCENTE DE LA UNA-2010

Docentes	POBLACION	%	Cálculo	MUESTRA
Principales	318	48,92	51,86	52
Asociados	261	40,15	42,56	42
Auxiliares	71	10,92	11,58	12
TOTALES	650	100	106	106

Fuente: Elaborado por el ejecutor (con datos de ofic. de RR.HH 2010)

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación desarrollado es de carácter descriptivo, explicativo y correlacional. Descriptivo debido a que las variables no han sido manipuladas, sino solamente observadas y ponderadas. Según (Fernández y Baptista 2005), los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades importantes de los fenómenos que son sometidos a análisis, pues miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Correlacional en el sentido de relacionar la persona con la institución y/o centro de trabajo.

3.3. Metodología de la Investigación

✓ Método Inductivo – Deductivo.

Como método general de la ciencia ha permitido analizar el comportamiento de las variables desde una perspectiva de lo particular a lo general y viceversa. Esta característica propia del método también ha permitido realizar observaciones rigurosas respecto a la aplicación de procesos de Gestión del Conocimiento en la Universidad Nacional del Altiplano, cuyas evaluaciones han permitido mostrar resultados y conclusiones coherentes con los objetivos planteados **(primero y segundo)**.

✓ Método Descriptivo.

Este método ha permitido describir los fenómenos observados tal como se presentan en el escenario de las ocurrencias y a partir de allí mostrar un análisis detallado de todas las características de la gestión del conocimiento y su incidencia en el talento humano de la institución motivo de estudio **(objetivos 1 y 2)**

✓ Método estadístico.

Estadístico inferencial por que se ha aplicado la prueba de chi cuadrada para la validación o rechazo de las hipótesis planteadas con las variables en estudio.

3.4 Técnicas para la Obtención y Tratamiento de Datos

Para operativizar la información y obtener los resultados y conclusiones se utilizó:

- ✓ **Encuestas estructuradas.-** Es una técnica dirigida para recabar la opinión de los integrantes de la población mediante un cuestionario de preguntas pre-elaboradas con el propósito de obtener la información para su análisis de acuerdo a los objetivos propuestos.
- ✓ **Análisis documental.-** Se tomó la información de la unidad de escalafón y de la oficina de planificación y desarrollo de la Universidad Nacional del Altiplano para su análisis y evaluación estadística, para luego determinar los resultados y conclusiones sobre la Gestión del Conocimiento como estrategia de desarrollo de competencias del talento humano en la Universidad Nacional del Altiplano y las posibilidades de adaptación a los nuevos paradigmas de organizaciones del futuro.
- ✓ **Observación directa.-** Como investigador y trabajador de la Institución se procedió a la observación de las actitudes, habilidades y competencias del personal profesional y técnicos así como los procedimientos y documentos fuentes utilizados en la gestión del conocimiento y del talento humano.
- ✓ **Análisis cualitativo.-** Una vez obtenido la información cuantificada, estos se han desagregado para luego aplicar los porcentajes para su interpretación de los objetivos 1 y 2

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO (personal docente y administrativo).

La Universidad es la institución por excelencia para tratar el tema de la Gestión del Conocimiento, puesto que en ella se investiga, se recrea, se aplica y se transmite el conocimiento en toda su dimensión en el marco de un debate permanente de ideas y contenidos de la ciencia con un sentido lógico y una actitud crítica y científica.

El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las personas, pero también en las organizaciones como en la Universidad Nacional del Altiplano a las que pertenecemos, en los procesos y su contexto.

La primera pregunta que nos hacemos cuando uno empieza a trabajar en esto es: "¿Qué es exactamente la gestión del conocimiento?". Ahora no tengo una definición clara y concisa de ello, y probablemente aún no existe, pero siempre me gusta pensar que la gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso asimilado en el tiempo, "**el conocimiento**". Ahora bien, de ahí

surgen otras preguntas, como "¿Qué es el conocimiento?". De hecho, podemos considerar que el conocimiento es todo lo que nosotros tenemos en mente y que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar en la realidad objetiva, y también en el mundo abstracto. Es importante entender el conocimiento no tan sólo como algo que permite interpretar, que permite saber, sino como algo que tiene que darte la posibilidad de poder actuar, y esto es lo que quieren las organizaciones cuando se dedican a la gestión del conocimiento.

Otra pregunta que surge en este proceso de investigación es: "¿Por qué ahora, la gestión del conocimiento?". De hecho, toda la vida ha habido conocimiento. Los filósofos han tratado estos conceptos desde el inicio de la filosofía en Grecia. Así pues, ¿por qué ahora empezamos a hablar de la gestión del conocimiento? Según Fuentes Bulmaro (2010), existen razones fundamentales: la primera es que con la bien denominada o mal denominada nueva economía, economía del conocimiento o economía de la información, sociedad del conocimiento, el conocimiento y la información son progresivamente más importantes, como recurso y también como producto (activo intangible). Ello hace que las organizaciones estén cada vez más preocupadas por cómo obtener y utilizar estos recursos, y también por lo que sucede cuando hay gente que abandona la organización, por ejemplo como resultado de programas de reingeniería o de reducción de personal. Es entonces cuando, de repente, las organizaciones se dan cuenta de que personas que ellos creían que eran prescindibles en realidad tienen un conocimiento que es vital para la organización. La preocupación por este

aspecto hace que se plantee la necesidad de que todo el capital en forma de conocimiento que posee la UNA se quede dentro de dicha organización. Hoy en día las organizaciones al igual que las Universidades pugnar por contar con el capital intelectual para enfrentar la competencia que es cada vez mayor para mantenerse en vigor en el mercado cada vez más competitivo (López 2002).

Ahora bien, nos preguntamos, *¿dónde está el conocimiento?* así pues, podemos preguntarnos: "Si no está en las personas, *¿dónde puede estar el conocimiento? ¿Dónde está este conocimiento entre personas que hace que un grupo funcione y que otro grupo no funcione?*". De hecho, y esto es un área de investigación que se está desarrollando últimamente y en la que nosotros hemos intentado hacer algo, sí que podemos considerar que el conocimiento está en las personas, que en el cerebro tenemos una gran parte de nuestro conocimiento acumulado a través de la experiencia y la capacitación permanente durante nuestra formación intelectual.

Pero, además, en una organización, aparte de las personas y de los objetos que utilizan las personas, también existen otras cosas que contienen conocimiento, como por ejemplo los procesos. Un proceso es lo que permite tener establecidas ciertas maneras de hacer las cosas, maneras que a lo largo del tiempo se ha comprobado que funcionan y que ahorran el trabajo de tener que repensar cada vez que se pretende hacer lo mismo.

Finalmente, un elemento también importantísimo que ayuda a hacer que el conocimiento realmente funcione es el contexto. El contexto

es lo que permite interpretar y aplicar el conocimiento, así como transmitirlo o compartir entre sus integrantes. El ambiente de trabajo comprende muchas cosas y el hecho de eliminarlas hace que sea imposible llevar a cabo los procesos habituales tal y como deben hacerse. Todo ello tiene un componente principal que es el conocimiento y las personas quienes lo poseen, considerado por algunos autores como capital humano y por otros como capital intelectual (Canals, A. 2003).

En los últimos años se ha abordado muchísimo este tema por especialistas teóricos y *gurús*. Ha sido analizado polémicamente de forma tal que muchas personas creen que es un moda pasajera (*buzzword*), aunque con ideas muy profundas y por otra parte, tras una primera evolución de los resultados en las organizaciones, ha quedado demostrado que, efectivamente, se trata de algo real y muy actual aunque algunos aprovechan los beneficios de utilizar únicamente el nombre del concepto.

La investigación surge, precisamente, por la necesidad de profundizar en un paso muy importante de la propuesta de una metodología para la Gestión del Conocimiento en la UNA. Este paso está relacionado con las necesidades de equilibrar la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Talento Humano (GTH), es decir, realizar las dos actividades a favor del logro de una estructura que valore todas las personas de la UNA de tal manera que los líderes del conocimiento (*networkers*) sean reconocidos y contribuyan a la Gestión del Conocimiento y con ello lograr el aprendizaje organizacional.

Para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación previamente se ha procedido a la revisión de los antecedentes y la teoría relacionada a la gestión del conocimiento. Llegándose a concluir que no existe un modelo específico que pueda aplicarse a la institución, en vista de que el *“cambio es una constante”* (Heráclito), y los paradigmas son de aplicación temporal en cualquier organización. Es por ello que para la realización del trabajo se ha optado por una evaluación secuencial de la gestión del conocimiento a través de los procesos gerenciales de administración como son: la planificación, la organización, dirección y el control; pero para ello previamente se ha determinado la capacidad operativa de los recursos financieros y humanos a nivel de los estamentos, docentes, estudiantes y personal administrativo (ver cuadros 4.1 al 4.4).

En una segunda instancia se evaluó la Gestión del Conocimiento a través de los procesos estratégicos, tales como:

- Generación del Conocimiento
 - Identificación de las necesidades de información y conocimiento.
 - Captura de la información y del conocimiento
 - Transferencia de información y conocimiento
 - Continuación del conocimiento

Los diferentes procesos a considerarse, están enmarcados en la categoría de variables, las mismas que se analizan a partir de un conjunto de datos e indicadores obtenidos de la misma institución (ver cuadros 4.5 al 4.17)

4.1.1 PROCESOS GERENCIALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

A.- PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La planificación es el instrumento básico para la gestión de toda organización y que consiste en un proceso constante de identificación y programación de estrategias y políticas para lograr las metas y objetivos institucionales, de forma similar la gestión del conocimiento (activo intangible mas importante de toda organización de acuerdo a los nuevos paradigmas) requiere de una adecuada programación de actividades de gestión y asignación de recursos para alcanzar los niveles o estándares de asimilación, transmisión, aplicación del conocimiento para tener un desarrollo eficiente y eficaz como institución de educación superior y que por merito propio sea considerado como líder y pionera de la región andina.

La buena planificación no garantiza su buena implementación, *¡Siempre es más difícil hacer algo (implementar las estrategias) que decir que se va hacer algo!* Todo dependerá de la política de la autoridad universitaria para orientar las acciones programas conforme a las líneas directrices, métodos, procedimientos, reglas y prácticas administrativas, de manera que se puedan alcanzar las metas establecidas.

Al finalizar cada período, es preciso evaluar las acciones desarrolladas por que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Cuadro 4.1

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNA

CATEGORÍAS	INDICADORES				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
DOCENTES	90.00	10.00	00.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
➤ Funcionarios	5.00	15.00	43.00	47.00	100%
➤ Profesionales	15.00	17.00	33.00	35.00	100%
➤ Técnicos	0.00	3.00	27.00	70.00	100%
➤ Auxiliares	0.00	3.00	30.00	67.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	5.00	7.00	33.25	54.75	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta del UNA (2009 – 2010).

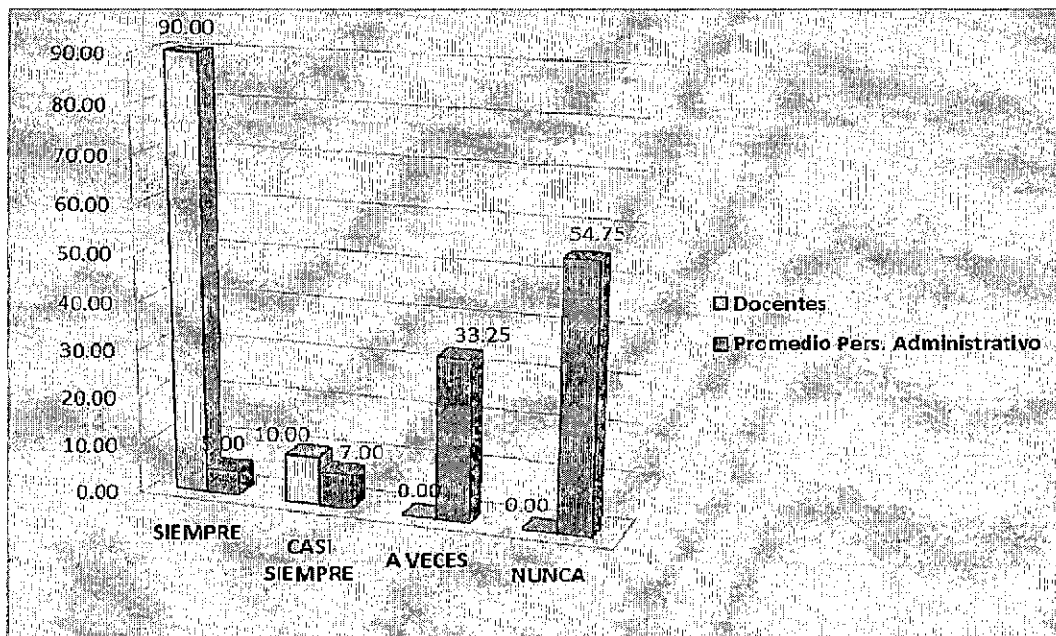


Figura 4.1 Planificación de la Gestión del Conocimiento en la UNA 2009-2010)

Después de un análisis minucioso de la opinión de los diferentes grupos de profesionales (docentes y personal administrativo) se muestra algunos resultados preliminares (ver cuadro 4.1) que nos permiten afirmar que solamente un promedio de 5.00% de personal administrativo encuestado conoce sobre la planificación, programación, y asignación de recursos para la gestión del conocimiento; este porcentaje esta mas referido a funcionarios y profesionales que laboran en el nivel ejecutivo, asimismo a nivel de personal administrativo un 33.25% señala conocer poco o a veces y un porcentaje alto como 54.75% no conoce ni sabe sobre esta actividad trascendental para el logro de metas institucionales. Todo este escenario nos permite concluir que la mayoría de los servidores administrativos cumplen solamente una labor rutinaria sin mayor innovación, sin embargo se entiende que el porcentaje menor que señala conocer poco orienta su afirmación a que debe programarse y presupuestar para la adquisición de bibliografía y equipos informáticos que permitirán optimizar los servicios esenciales y administrativos.

En el cuadro 4.1 también se puede observar que el 90% del personal docente conoce sobre la planificación de la gestión del conocimiento, gestión del capital intelectual o conocimiento organizacional por ser términos relativamente nuevos en el lenguaje de la planificación y la administración, sin embargo 10% manifiesta que su trabajo de planificación del conocimiento es casi siempre, el mismo que le permite cumplir con los objetivos de las asignaturas impartidas. Cabe resaltar que los funcionarios de la oficina general de planificación son los que conocen y saben cómo programar las actividades y asignar recursos durante el

proceso de consolidación del plan operativo institucional de la Universidad para el logro de las metas y objetivos programados.

A nivel de personal administrativo pocos son las personas que conocen de su tratamiento por lo tanto, y ellos son los únicos en beneficiarse de alguna manera con los cursos de capacitación, existiendo por tanto un cierto nivel de insatisfacción en los estamentos evaluados, generándose un clima organizacional de insatisfacción de parte de la mayoría de los trabajadores y docentes que buscan un trato equitativo, reconocimiento, motivación y estímulos para su posterior identificación institucional.

B.- PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Uno de los aspectos que involucra el desarrollo humano, su capacidad, su función y/o desempeño es que en las organizaciones han cambiado sus modelos de organización y gestión, dando paso de los modelos burócratas verticales a la organización horizontal y competitiva que parece caracterizarse por las siguientes tendencias:

- Organización en torno al proceso, no a la tarea,
- Jerarquía plana,
- Gestión en equipo,
- Medida de los resultados por la satisfacción del cliente,
- Recompensas basadas en los resultados del equipo,
- Comunicación vertical y horizontal, así como con el cliente,
- Información, formación y retención del capital humano altamente cualificado en todos los niveles, etc.

La Universidad para maniobrar en el nuevo contexto globalizado, caracterizado por el aluvión constante de nuevos competidores que emplean nuevas tecnología y capacidades, incluyendo recorte de costes; tiene que hacerse mas efectiva en vez de mas económicas.

La organización como proceso de la gestión del conocimiento debe asumirse con responsabilidad, puesto que una eficiente distribución de funciones permite lograr los objetivos y metas acordes a la misión y visión de la institución; por lo tanto los estamentos docentes y administrativos deben conocer en el marco de la formalidad sus funciones, así como sus obligaciones y responsabilidades. En consecuencia los encargados de las jefaturas y direcciones de la universidad deben conocer los procedimientos, sistemas, normas y técnicas para delegar las funciones por escrito para una eficaz y eficiente gestión del conocimiento.

Cuadro 4.2

PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

CATEGORÍAS	INDICADORES				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
DOCENTES	30.00	35.00	35.00	0.00	100%
<u>PERSONAL ADMINISTRATIVO:</u>					
o Funcionarios	5.00	24.00	48.00	23.00	100%
o Profesionales	16.00	16.00	50.00	18.00	100%
o Técnicos	3.00	5.00	55.00	37.00	100%
o Auxiliares	0.00	2.00	62.00	36.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	6.00	11.75	53.75	28.50	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009 – 20010).

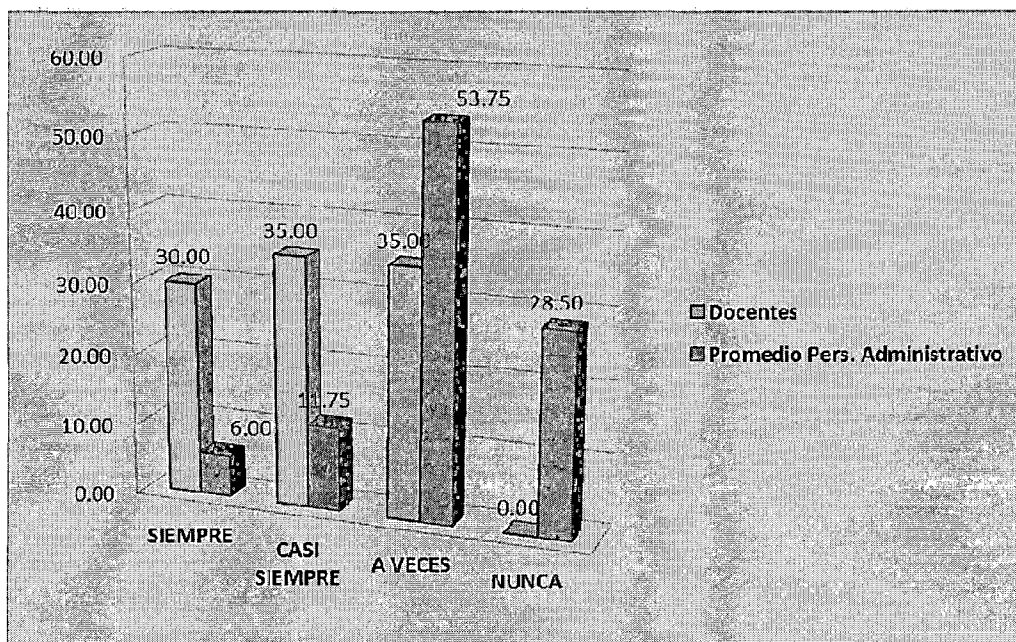


Figura 4.2 Organización de la Gestión del Conocimiento UNA (2009-2010).

Del análisis del cuadro 4.2 se desprende que solamente el 6.00% (personal administrativo en promedio) afirma que siempre se cumple con lo estipulado en las normas, directivas y funciones, las mismas que son comunicadas a los trabajadores por escrito. A nivel de los docentes señalan que en un 30.00 % se cumple siempre con el proceso de organización de la gestión del conocimiento, y el 35.00% indica que este proceso se cumple a veces, para luego ser operativizadas a través de las unidades dependientes.

En un promedio de 11.75% de los trabajadores administrativos señala que casi siempre se cumple con las funciones establecidas en los reglamentos y directivas de la institución. Sin embargo el 28.50% en promedio señalan que nunca se conoce ni se cumple con las funciones debido a que realizan labores rutinarias, tampoco son capacitados para otras actividades de mayor responsabilidades este porcentaje menor de

trabajadores debe ser motivado por la unidad de capacitación para recrear los conocimientos y experiencias de manera que puedan desarrollar su labor con eficiencia coadyuvando con el desarrollo sostenido de la universidad.

C.- DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

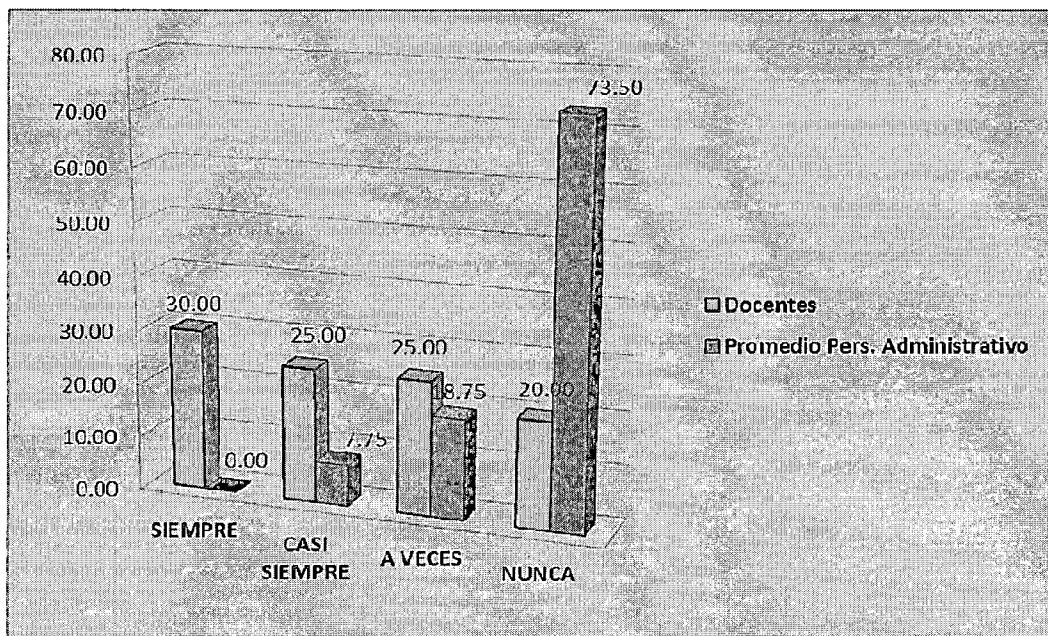
La Alta Dirección (rector, vice rectores, decanos, docentes y los jefes de departamentos) son los llamados a dirigir los destinos de la organización, por tanto ellos tienen la responsabilidad de coordinar las acciones que desarrollan el personal docente y administrativo de cada unidad operativa; así como la implementación de la gestión del conocimiento mediante estrategias de motivación al personal dependiente para el logro de los propósitos organizacionales.

El proceso de dirección no solamente es la delegación de responsabilidades a través del manual de organización y funciones, directivas, sino también de acuerdo a los nuevos paradigmas de gestión deben tomarse en cuenta la motivación (de arriba hacia abajo) y las propuestas creativas (de abajo hacia arriba) del personal por ser los ejecutores de todas las acciones, ellos son los poseedores de un conocimiento tácito y la experiencia laboral de mayor valor. Si el líder toma en cuenta al personal como socios, y las reconoce como tal en toda circunstancia, se lograra los objetivos de la gestión del conocimiento. Debe interiorizarse la frase *“A los jefes se les teme, en cambio a los líderes se les ama”*, es recomendable mantener un clima organizacional favorable y de motivación permanente en todo los niveles de la organización.

Cuadro 4.3
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

CATEGORÍAS	INDICES DE MOTIVACIÓN				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
DOCENTES	30.00	25.00	25.00	20.00	100%
<u>PERSONAL ADMINISTRATIVO:</u>					
❖ Funcionarios	0.00	5.00	38.00	57.00	100%
❖ Profesionales	0.00	16.00	17.00	67.00	100%
❖ Técnicos	0.00	5.00	15.00	80.00	100%
❖ Auxiliares	0.00	5.00	5.00	90.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	0.00	7.75	18.75	73.50	100%

Fuente: Elaborado por ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009-2010).



Dibujo 4.3 Dirección de la Gestión del Conocimiento UNA (2009 – 2010).

Del análisis estadístico que se muestra en el cuadro 4.3 se puede apreciar claramente que el personal docente y administrativo de la UNA – PUNO en un 25.00% y 7.75% respectivamente señalan que casi siempre se sienten motivados por las autoridades superiores para realizar sus labores, sin embargo el otro 25.00% y 18.75% de docentes y administrativos respectivamente direccionan sus actividades a veces, en coordinación con las instancias superiores para el logro de los objetivos institucionales a través de las diferentes unidades operativas, a pesar de que pocas veces se toman en cuenta las propuestas y/o sugerencias del personal que labora en condición de dependiente, y un porcentaje menor de 20.00% y 73.50% respectivamente manifiestan que no son motivados, ni se les toma en cuenta, tratan de cumplir solo una labor rutinaria (ya sea como docente o como personal administrativo).

De acuerdo a los resultados expuestos se puede concluir que las autoridades universitarias deben tratar de entender la gestión del conocimiento y la valoración del capital intelectual de la institución como el recurso más importante para obtener los mayores beneficios a favor de una adecuada formación de profesionales de excelencia con actitudes y capacidades competitivas.

La falta de una adecuada motivación, sean éstos a través de cursos de capacitación, estímulos, reconocimiento, comunicación vertical y horizontal, intercambio de experiencias, así como la preocupación por la situación familiar del trabajador por parte de los funcionarios de alta dirección (autoridades, directores y jefes de oficina) no han permitido a la fecha lograr los resultados esperados propuestos por los planes

estratégicos. La Universidad como una organización dinámica y proactiva debe preocuparse, no solamente de la administración de sus recursos humanos y financieros; sino debe priorizar con mayor énfasis la gestión del conocimiento grupal y organizacional con el propósito de alcanzar los resultados de una organización inteligente; pues es necesario que el talento humano que labora en la UNA-PUNO también tiene la responsabilidad de compartir el conocimiento y la experiencia sin egoísmos, en el entendido de que la ciencia no es privilegio de nadie, ni patrimonio de una sola organización, ni es un secreto de unos cuantos iluminados; sino al contrario tratar de socializar para ser aplicados en tiempo y espacio al servicio de la sociedad.

Las encuestas realizadas muestran que un alto porcentaje no se siente a gusto en su centro laboral en razón de que su esfuerzo no es valorado ni reconocido provocando frustraciones e indiferencia con la institución y compañeros de trabajo, así mismo dicho personal considera que la dirección de la gestión del conocimiento es responsabilidad de la Dirección Superior (Rectorado, Vicerrectorado Académico y Directores de la oficinas de Planificación), razón por lo que el mayor porcentaje de opinión favorable es entre casi siempre y a veces en el estamento docentes y administrativos.

D.- CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

La Universidad Nacional del Altiplano periódicamente genera una cantidad considerable de información, tanto de carácter técnico administrativo y académico lo cual debe ser evaluado para una adecuada

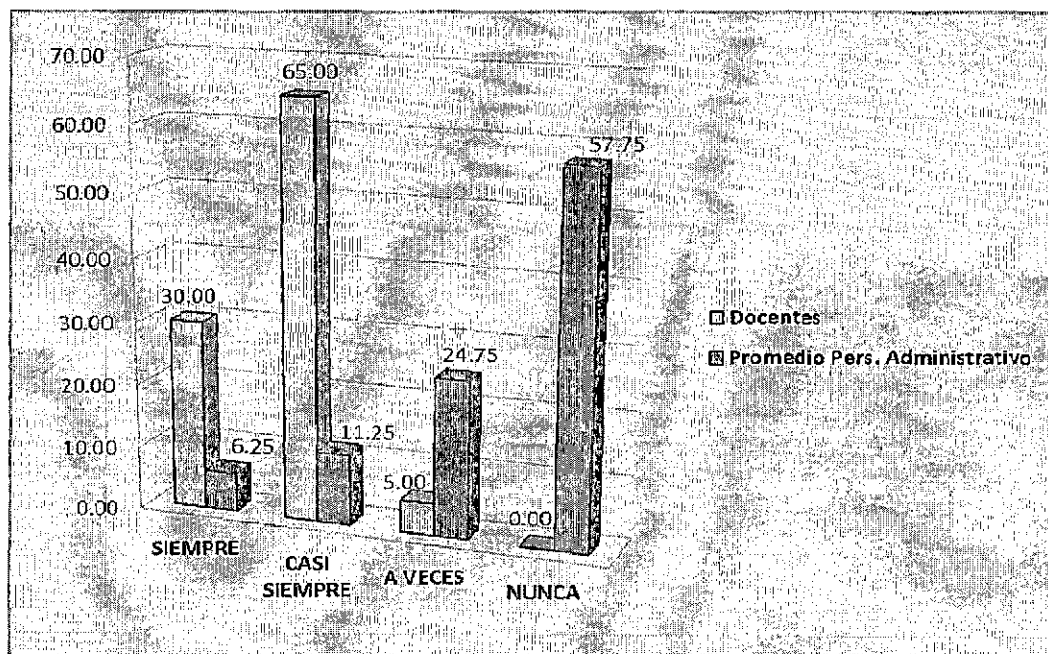
toma de decisiones. Este proceso corresponde a la última etapa de la gestión con el propósito de implantar medidas correctivas en caso de observarse desviaciones y/o acciones no ejecutadas en referencia a la planificación (planificación estratégica, plan de acción, plan operativo, directivas, administración curricular, acciones de extensión universitaria, investigación científica, desarrollo académico en las facultades, etc.).

La última etapa de la administración del conocimiento debe ser la evaluación. La alta Dirección tiene que saber cuando no está funcionando bien determinadas estrategias para corregir en el momento oportuno. Todas las estrategias se modifican a futuro, por que los factores internos y externos cambian permanentemente (Fred R 2006).

Cuadro 4.4
CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E
INFORMACIÓN

CATEGORÍAS	ÍNDICES DE MOTIVACIÓN				
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
DOCENTES	30.00	65.00	5.00	00.00	100%
<u>PERSONAL ADMINISTRATIVO:</u>					
- Funcionarios	5.00	19.00	29.00	47.00	100%
- Profesionales	17.00	16.00	33.00	34.00	100%
- Técnicos	3.00	5.00	17.00	75.00	100%
- Auxiliares	0.00	5.00	20.00	75.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	6.25	11.25	24.75	57.75	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009 - 2010).



Dibujo 4.4 Proceso de Control y Evaluación de la Gest. de Conocimiento e información en la UNA (2009 -2010).

El cuadro 4.4 muestra los resultados obtenidos de la investigación lo que nos permite afirmar que un 57.75% de la población encuestada (personal administrativo) señala que nunca evalúan la información administrativa y académica, simplemente se procesan y se archivan como parte del trabajo rutinario de la institución; esto debe preocupar, ya que como institución superior de formación académica tiene que evaluarse en forma periódica la información y la utilidad de los datos y los procedimientos utilizados en su aplicación. Solamente un promedio de 24.75% señala que a veces evalúa la información, sin embargo cabe aclarar que la evaluación corresponde mayormente a las autoridades y funcionarios responsables de las oficinas y jefes de unidades operativas, de allí que entre un 6.25% y 11.25% respectivamente expresan que si se

cumple esta etapa de gestión. A nivel docente y profesionales se tiene un porcentaje mayor de 30.00% y 65.00% que afirman que este proceso se cumple siempre, esta apreciación es razonable, puesto que después de impartir los conocimientos los que evalúan son los docentes a los señores estudiantes en los aspectos de capacidades y actitudes, por tanto serían ellos lo que de alguna manera cumplen con el propósito de ponderar los resultados de la asimilación del conocimiento e información que fluye en un determinado período.

El personal administrativo de menor jerarquía no participa del proceso de control y/o evaluación de las acciones ejecutadas, mas al contrario solo son cumplidores de las labores asignadas.

Laura F. Alejandra (2009) señala que las autoridades, jefes de oficinas y unidades tienen que motivar permanentemente al recurso humano que constituye el capital mas importante de la gestión del conocimiento, tienen que estimular, capacitar y recrear los conocimientos, así como las experiencias y transmitir para obtener los resultados esperados y permanentemente inculcar que la competencia es parte de la labor del ser excelente. Los directos beneficiarios de estas actitudes serán los educandos y la sociedad en general, pues debe buscarse que la institución esté en el camino de la acreditación, y los niveles de gestión y educación esté en el marco de los estándares internacionales.

4.1.2 PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

A.- Generación del conocimiento.

- ✓ Existencia del conocimiento Tácito en la mente de los docentes y trabajadores de la UNA.
- ✓ Generación del conocimiento por socialización
- ✓ Generación del conocimiento conceptual y sistemático
- ✓ Interiorización del conocimiento

B.- Identificación de necesidades de información y conocimiento.

C.- Captura y sistematización de la información y conocimiento.

D.- Transferencia de información y conocimiento.

E.- Transferencia de conocimientos mediante el uso de herramientas groupware.

A.- GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO

EL CONOCIMIENTO TÁCITO EN LA MENTE DEL TALENTO HUMANO DE LA UNA – PUNO (Por experiencia y socialización)

“Los tipos de conocimientos son ahora bien conocidos: tácitos y explícitos. Los gerentes o líderes de organizaciones tienden a depender del conocimiento explícito por que éste puede codificarse, medirse y generalizarse” (Nonaka y Takeuchi, 2011).

El conocimiento tácito está compuesto, entre otras cosas, por la conciencia de los fenómenos sociales, los valores personales y culturales, los objetivos y metas de las personas y las poderosas relaciones entre todos estos factores. Cuando un líder desliga ambos conocimientos pierde visibilidad sobre la realidad y parte al mundo en pedazos y en

consecuencia actúa desde una aproximación reduccionista de la realidad. Identifica un objetivo y va por él a costa de lo que sea.

Sin embargo, de acuerdo a los autores mencionados aquí, según sus investigaciones estos dos tipos de conocimientos y su integración no son suficientes para superar el problema, se requiere de un tercer elemento: **la sabiduría práctica**, definido como el conocimiento tácito adquirido a través de la experiencia que permite a la persona hacer juicios prudentes y tomar acciones sobre la situación actual guiada por valores y principios.

En consecuencia el conocimiento tácito es el conocimiento abstracto que se encuentra en la mente de las personas el cual ha sido asimilado a través de la experiencia personal, aquí se incluye algunos factores intangibles como las creencias, iniciativas, puntos de vista, práctica de valores, etc. Las ideas personales, la intuición, la deducción y la pasión (elementos por demás subjetivos) son parte de éste tipo de conocimiento, puede también contener algunos componentes emocionales y está íntimamente relacionado con las actitudes y la personalidad de quien lo posee. El conocimiento tácito muchas veces es difícil de expresar mediante el lenguaje.

Según la teoría de Nonaka y Takeuchi, una organización exitosa es producto del comportamiento y actitud del personal que labora con destreza y pericia, tanto en la elaboración de bienes y servicios como en la creación y acumulación del conocimiento organizacional; constituyendo este último como el activo intangible de mayor valor en cualquier organización, según este planteamiento es posible aprender haciendo.

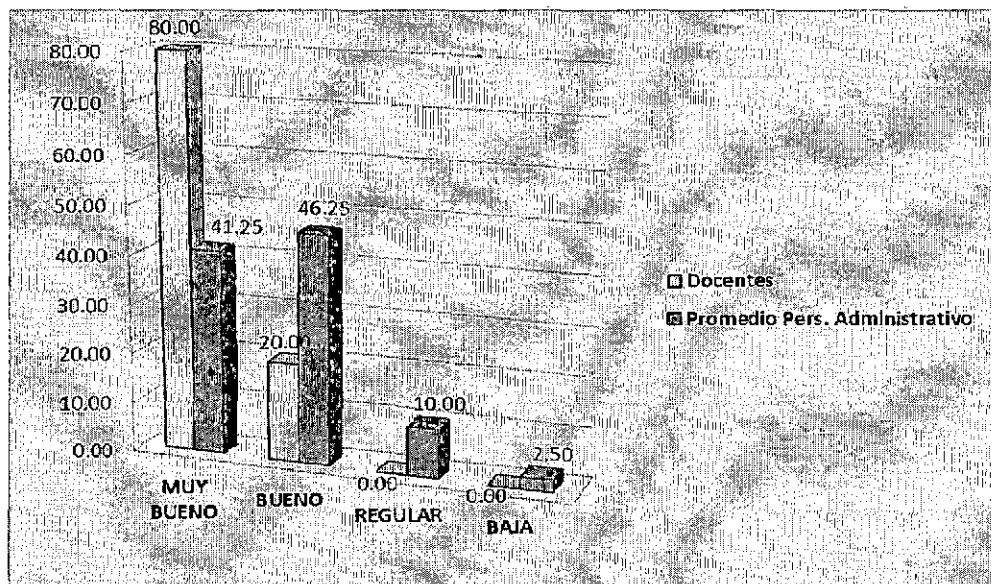
Los trabajadores de la UNA - PUNO crean conocimiento a través de la propia experiencia laboral y mediante la socialización y los efectos de la cultura organizacional, así como el clima y el comportamiento organizacional, pues a pesar de tener una formación profesional y/o técnica, siempre habrá aspectos que no son conocidos teóricamente. En muchos casos se aprende a través de la observación, la imitación y la práctica. Según Chester I. Barnard, el conocimiento no contiene únicamente factores lógicos lingüísticos, sino también factores no lingüísticos como la actitud y/o conducta.

El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las mentes de las personas quienes utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. En consecuencia, la gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento tácito y explícito circulen mejor.

Cuadro 4.5
CONOCIMIENTO TÁCITO EN LA MENTE DEL TALENTO HUMANO

CATEGORÍAS	INDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	80.00	20.00	00.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
➤ Funcionarios	55.00	45.00	00.00	00.00	100%
➤ Profesionales	50.00	45.00	5.00	00.00	100%
➤ Técnicos	40.00	45.00	10.00	5.00	100%
➤ Auxiliares	20.00	50.00	25.00	5.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	41.25	46.25	10.00	2.50	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009 – 2010)



Dibujo 4.5 Conocimiento tácito en la mente del talento humano en la UNA (2009 – 2010).

En el cuadro 4.5 se muestra el resultado de la existencia del conocimiento tácito en la mente de los señores docentes y trabajadores administrativos de la UNA – PUNO, ellos manifiestan tener este conocimiento como algo implícito a la persona en diferente medida; es así que el 41.25% señala que posee el conocimiento tácito producto de la experiencia y las habilidades desarrolladas a lo largo de su existencia y los utilizan en todo momento en sus labores cotidianas combinados con el conocimiento explícito adquiridos a través de la formación profesional y/o técnico. Solamente un 10.00% expresa poseer el conocimiento tácito regular. En la categoría docente se aprecia que el 80.00% manifiesta poseer el conocimiento tácito muy bueno y/o aceptable en razón de que la mayoría muestra una autoestima muy alto y lo relacionan con la formación profesional y el quehacer cotidiano en los diferentes cargos y actividades que le son asignados complementados por su capacitación permanente. Sin embargo cabe resaltar que este tipo de conocimiento no se encuentra codificado oficialmente en la Universidad, a pesar de mostrar actitudes y estilos de trabajo propios de cada servidor.

La generación del conocimiento tácito se da también por la socialización de actitudes, esto se evidencia cuando ingresa el personal al centro de trabajo y en ese proceso de integración desarrolla tareas a través de la intuición, observación, imitación y la interrelación entre jefes y subordinados y compañeros de trabajo.

En conclusión se puede afirmar que el aprendizaje de nuevos conocimientos se desarrolla mediante el contacto directo diario con personas, lo que implica una socialización de ideas y actitudes. Este

proceso de adquisición y socialización ha permitido lograr avances significativos en el desarrollo institucional.

GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO CONCEPTUAL Y SISTEMICO

Las capacidades académicas instaladas en una Universidad como principales repositorios de conocimiento, se consideran como una de las palancas más importantes para activar el desarrollo. Pero no como el único punto de apoyo, sino como uno de los sectores que enlazado estratégicamente con otros, como por ejemplo el sector empresarial, pueden en conjunto ser capaces de apalancarlo inicialmente y mantenerlo sostenido en el futuro. (Fuentes, 2010)

Dicha consideración está basada en el hecho de que el sector académico (Universidad), al contar con una alta sistematización de conocimientos posee la capacidad necesaria para ofertar al sector empresarial servicios profesionales para mejorar sus productos, servicios y técnicas de trabajo, debido a que éste sector se encuentra actualmente casi obligado a mejorarlos por la presión que ejercen los nuevos escenarios de competencia local, regional y mundial que configura la apertura de los mercados nacionales; por su parte, a cambio de estas mejoras, el sector empresarial igualmente tiene la capacidad de proporcionar los medios económicos y materiales necesarios pero sobre todo, los escenarios y las experiencias prácticas para facilitar las tareas académicas y de investigación.

El conocimiento conceptual es adquirido a través de la experiencia y la formación académica para generar alternativas de solución en el

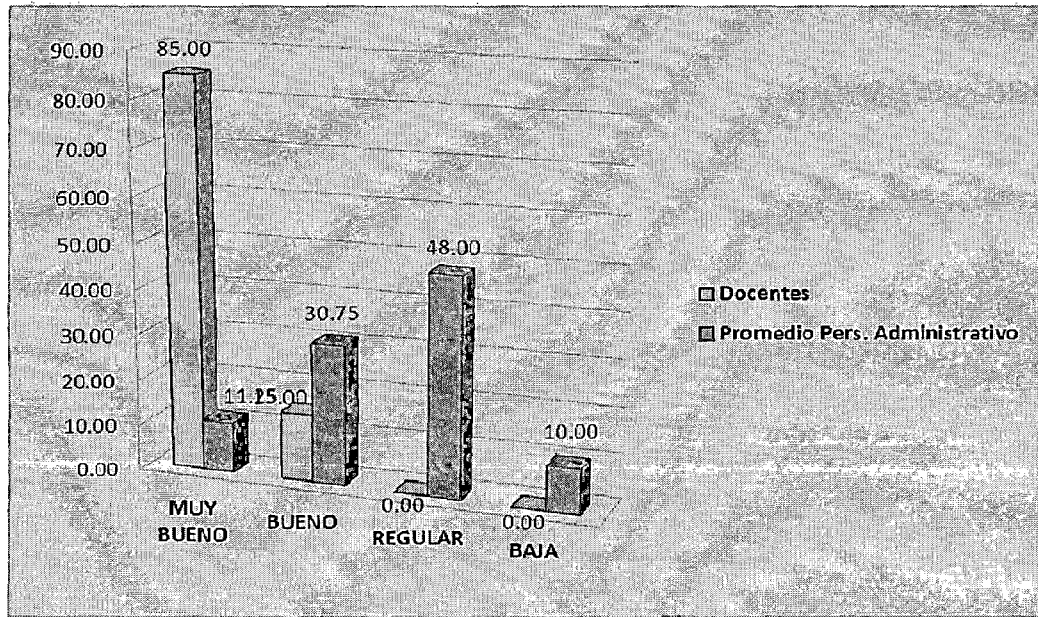
contexto regional y nacional, así como desarrollar investigaciones que permitan ampliar el conocimiento existente para alcanzar propuestas innovadoras. Este conocimiento se encuentra acumulado en la mente de cada trabajador de la UNA y requiere ser exteriorizados con el propósito de socializar y/o desarrollar una labor eficiente al servicio de los principales usuarios que constituyen la gran masa estudiantil y público en general.

Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: **la creación y la transmisión** de conocimiento.

Cuadro 4.6
GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO CONCEPTUAL

CATEGORÍAS	INDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	85.00	15.00	00.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
❖ Funcionarios	15.00	40.00	40.00	5.00	100%
❖ Profesionales	15.00	40.00	30.00	15.00	100%
❖ Técnicos	10.00	25.00	55.00	10.00	100%
❖ Auxiliares	5.00	18.00	67.00	10.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	11.25	30.75	48.00	10.00	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009 – 2010).



Dibujo 4.6 Conocimiento conceptual del talento humano de la UNA (2009-2010)

Cuadro 4.7

GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO SISTÉMICO

CATEGORÍAS	ÍNDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	5.00	25.00	58.00	12.00	100%
<u>PERSONAL ADMINISTRATIVO:</u>					
➤ Funcionarios	0.00	12.00	30.00	58.00	100%
➤ Profesionales	0.00	10.00	43.00	47.00	100%
➤ Técnicos	0.00	5.00	26.00	69.00	100%
➤ Auxiliares	0.00	5.00	12.00	83.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	0.00	8.00	27.75	64.25	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009 – 2010).

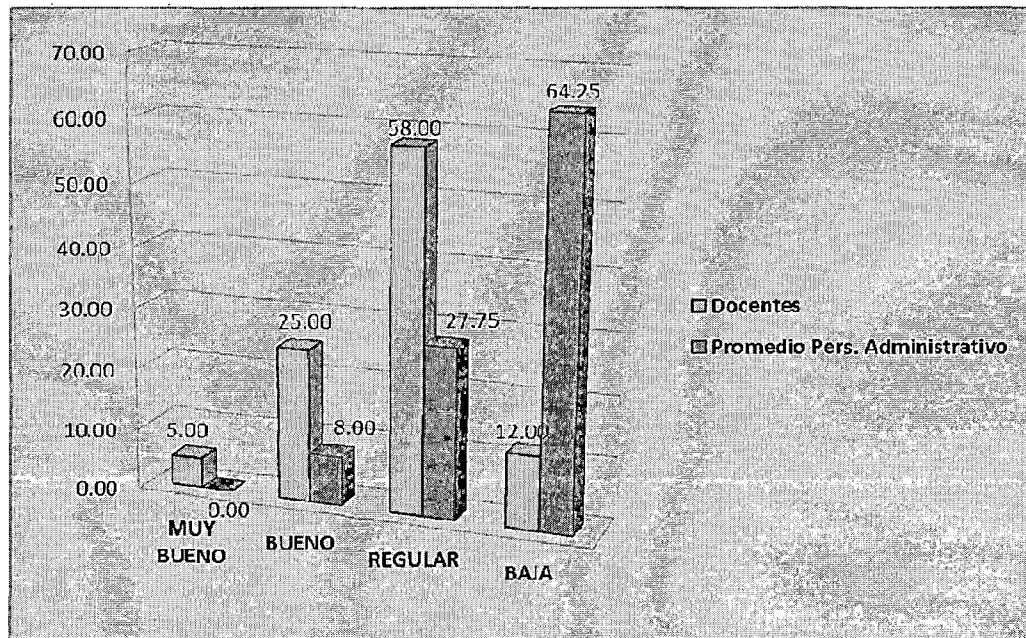


Figura 4.7 Conocimiento Sistémico en la UNA (2009 – 2010)

Después de una exhaustiva investigación, se puede afirmar conforme al cuadro 4.6 que los señores docentes son los que en mayor porcentaje poseen un conocimiento conceptual muy bueno, es decir el 85% que es producto de su formación académica y la experiencia laboral en la especialidad y tan solo un 15%, que representa un número muy reducido indica que a veces es necesario este tipo de conocimiento para ser exteriorizado que contribuyan en la buena formación académica de los educandos. Sin embargo a nivel de personal administrativo la realidad es diferente, solo un 11.25% de los trabajadores expresa que poseen el tipo de conocimiento conceptual, es decir lo que ha sido acumulado en sus mentes por su formación técnico profesional complementado por la experiencia laboral, en cambio el 48.00% de los trabajadores señala que a veces se puede tener acceso a algún evento de capacitación para ampliar sus habilidades y destrezas. En conclusión se afirma, que a nivel

docente se muestra mayor interés en la formación intelectual especializada a través de una formación académica continuada como son el pre grado, post grado y doctorado, lo que le permitirá cumplir con eficiencia las funciones encomendadas; mas no así a nivel de personal administrativo que desarrollan básicamente labores rutinarias de oficina y/o trámite documentario, al no existir una motivación, estímulo y reconocimiento a la labor administrativa por parte de la autoridad de turno, es que los servidores tienden a conformarse con lo poco que conocen.

Por otro lado, del análisis del cuadro 4.7 se desprende que en el aspecto de generación del conocimiento sistémico, los docentes en un 58% se capacitan a veces (regular); es decir una o dos veces al año, sin embargo hay algo mas preocupante cuando las estadísticas muestran que el 12% no se capacita, es decir se conforma con el nivel de conocimientos alcanzados y que al año 2010 estarían totalmente desfasados por lo que urge la necesidad de motivar a este grupo de docentes a tener que actualizar o reciclar sus conocimientos para estar intelectualmente en vigor en tiempo y espacio, permitiendo de esta manera a la Universidad iniciar el proceso de autoevaluación y la acreditación posterior.

A nivel de personal administrativo la situación es mas grave, ya que solo un 8% se capacita y el 64.25% del personal en sus diferentes grupos ocupacionales no tienen interés en mantener actualizados sus conocimientos, ya que una vez adquirido la estabilidad laboral mediante el nombramiento en el cargo, no les preocupa su capacitación esperando cumplir solo con desarrollar acciones administrativas de rutina; por lo que

es responsabilidad de los funcionarios y jefes de oficina de estimular y motivar al personal dependiente su capacitación permanente mediante la programación de seminarios, conversatorios, paneles, reuniones de trabajo en equipo, para así de esta manera intercambiar experiencias y conocimientos para cumplir sus obligaciones con esmero, prontitud, calidad y eficacia en beneficio de la sociedad al cual se deben.

En conformidad al D.L. 276, ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público, se señala que es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para los servidores del estado, para brindar un mejor servicio al público usuario, al mismo tiempo promocionar su ascenso a niveles remunerativos inmediato superiores. Estos detalles no son tomados en cuenta con la seriedad del caso en la UNA – PUNO, debido a la indiferencia y apatía de los jefes de oficina; así mismo la oficina de capacitación se conforma con presentar una programación de eventos como seminarios y/o cursos que no se llevan a cabo por falta de presupuesto, solo en algunos casos se efectivizan con poca participación de los trabajadores.

INTERIORIZACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

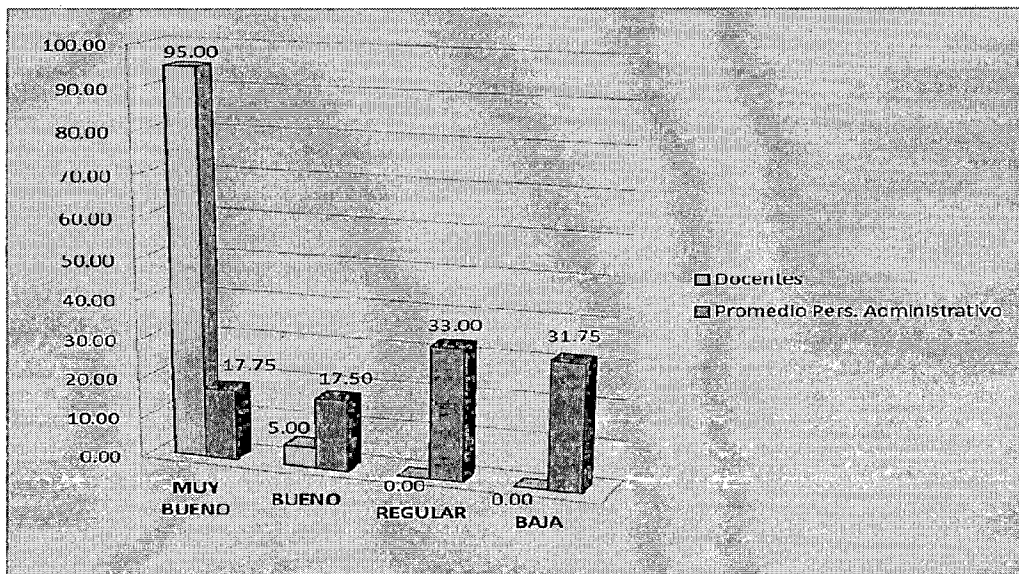
Los conocimientos conceptuales adquiridos a través de la experiencia y la capacitación necesariamente deben ser exteriorizados y/o socializados mediante la aplicación en la Universidad, este proceso se denomina conocimiento operativo, pues cada vez es mayor y esto se recibe mediante los seminarios, conferencias, cursos de especialización, así como por vía internet.

Los conocimientos adquiridos a través de la formación continuada, muchas veces no son operativizados, puesto que al personal capacitado no se le da la oportunidad de desenvolverse en su especialidad, desperdiándose el valor del capital intelectual en labores poco productivas.

Cuadro 4.8
INTERIORIZACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

CATEGORÍAS	ÍNDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	95.00	5.00	00.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
✓ Funcionarios	24.00	23.00	24.00	29.00	100%
✓ Profesionales	32.00	17.00	17.00	34.00	100%
✓ Técnicos	15.00	15.00	48.00	22.00	100%
✓ Auxiliares	0.00	15.00	43.00	42.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	17.75	15.50	33.00	31.75	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009 – 2010)



Dibujo 4.8 Interiorización y aplicación del conocimiento en la UNA (2009 – 2010).

Para el análisis de este ítem se ha considerado en forma separada la función que realizan los docentes de la UNA, respecto a la labor administrativa que cumplen los servidores administrativos. El cuadro 4.8 muestra cifras que el 95% de los docentes interiorizan los conocimientos siempre a través de la formación profesional y la experiencia laboral, mas las actualizaciones mediante los cursos de segunda especialización, maestrías y doctorado; para luego ser aplicados mediante la transmisión de los conocimientos en la formación de los educandos y solo un 5% que es un porcentaje mínimo manifiesta que casi siempre se aplican los conocimientos conceptuales y sistémicos.

La realidad es distinta cuando se analiza la variable servidor administrativo en sus tres niveles ocupacionales (profesionales, técnicos y auxiliares). El resultados del estudio muestra que un 17.75% manifiesta que siempre interiorizan y aplican los conocimientos a través de la socialización, diálogo y ejecución de su labor al servicio de la comunidad

universitaria y la sociedad en general; sin embargo un 31.75% señala que interiorizan pero nunca aplican dichos conocimientos, posiblemente por cumplir funciones que no requieren mayor conocimiento y especialización. En términos generales se precisa que solo un 33.00% interioriza a veces, es decir aproximadamente 1/3 del personal administrativo aplica los conocimientos, de lo que se desprende que la labor desarrollada no está en función directa a su especialidad.

B.- IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

Nunca antes en la historia de la humanidad hubo tanto conocimiento disponible sobre casi todas las disciplinas desarrolladas por el hombre. Los líderes corporativos de las grandes organizaciones que mueven la economía mundial tienen acceso a toda la información necesaria (además de los recursos financieros) para “gerenciar” la gran abundancia generada por las nuevas economías. (Ricardo Torres – Deltron University)

Sin embargo, a pesar de todo este conocimiento, el mundo pasa hoy por una seria crisis financiera que afecta sobre todo a las que solemos llamar grandes economías (Unión Europea y la norteamericana). Si esta crisis no es ocasionada por falta de conocimiento ni de recursos, ambos abundantes, la pregunta que surge inmediatamente es: ¿Por qué estamos en crisis? Casi todos los expertos sobre el tema coinciden en que se trata de una crisis moral generacional con consecuencias directas en otros campos de la actividad humana.

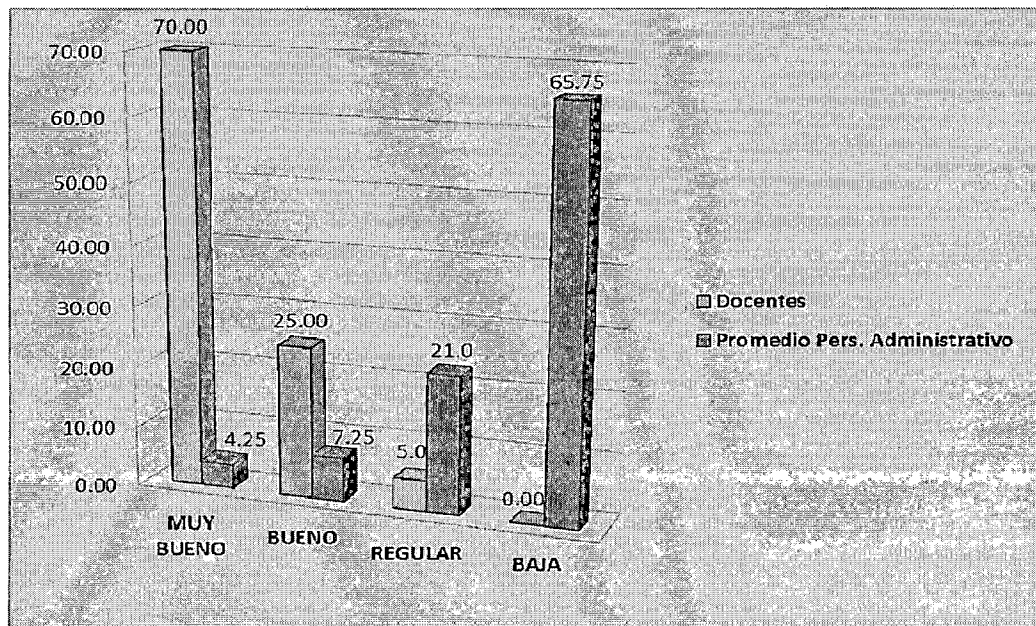
La Universidad como entidad superior de formación profesional, periódicamente elabora un plan estratégico de mediano y largo alcance, así como los planes operativos para desarrollar acciones durante el año calendario. Este documento permite visualizar el horizonte a través de la visión institucional y su accionar cotidiano a través de su misión para lo cual se determinan los objetivos, metas, políticas, estrategias, etc. Para el logro de los objetivos organizacionales es necesario identificar la información y los niveles de conocimiento alcanzados para satisfacer los requerimientos de una sociedad cada vez más exigente en el marco de la calidad y excelencia académica que vendría a ser la razón de ser de la UNA-Puno.

Cuadro 4.9

IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

CATEGORÍAS	ÍNDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	70.00	25.00	5.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
❖ Funcionarios	10.00	15.00	28.00	47.00	100%
❖ Profesionales	7.00	5.00	15.00	73.00	100%
❖ Técnicos	0.00	7.00	25.00	68.00	100%
❖ Auxiliares	0.00	2.00	23.00	75.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	4.25	7.25	22.75	65.75	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009 – 2010).



Dibujo 4.9 Identificación de necesidades de información y conocimiento

En el cuadro 4.9 se puede apreciar los estamentos: por un lado el docente universitario y por otro lado el servidor administrativo. Cada uno de ellos tiene diferente óptica y actitud frente a la variable de identificación de las necesidades de información y conocimiento; en el caso de los primeros se aprecia claramente que los docentes en un 70.00% señalan que la identificación de la información y el conocimiento es muy bueno por ser la razón de su labor diaria para transmitir en la formación de los educandos. Solo un 25.00%, señala que esto se mantiene en el rango de bueno, en conclusión se podría afirmar que el docente universitario para mantenerse en vigor requiere la actualización y/o reciclaje de sus conocimientos; caso contrario quedarían rezagados. Decía Rafael Puyol Antolín (1996) Ex – Rector de la Universidad Complutense de Madrid ***“deben empezar a apostar de una manera clara y decidida por la formación continuada, por la formación permanente; tenemos que pasar del concepto***

de enseñanza para toda la vida, quizá es el que se desarrollaba hasta hace poco en el mundo universitario, al de la enseñanza durante toda la vida, lo cual supone que cualquier profesional del siglo XXI va tener que volver a las aulas universitarias o visitar sus ordenadores varias veces durante el día...”

El objetivo de la Universidad es crecer sostenidamente, ya que estamos en la sociedad del conocimiento y eso implica:

- ✓ Que hay mayor complejidad e incertidumbre
- ✓ El conocimiento tiene valor y valor económico
- ✓ Cuanto más se use ese bien escasea (económico)

Sin embargo la masificación ha generado el deterioro de la calidad de formación académica y el aislamiento del mundo real.

La principal ventaja competitiva de la Universidad es producto de las personas que trabajan en esta, son las personas quienes mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro. Son las personas que generan servicios a los usuarios, toman las decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y dirigen las instituciones. Y también dirigen a otras personas, pues no puede haber organizaciones sin personas. En verdad la Universidad es un conjunto de personas. Hablar de Universidad es hablar de personas que las representan, que las vivifican y que les dan personalidad propia.

En cuanto al personal administrativo, en el cuadro 4.9 se puede apreciar un resultado incierto, puesto que el 65.75% manifiesta no tener identificado las necesidades de la información y conocimiento; esto nos hace pensar que el trabajo que desarrollan es una labor de rutina que

requiere solamente experiencia y manejo de poca información que se encuentra en el sistema. El 22.75% señala que se identifica a veces la magnitud de la información que genera y solamente el 4.25%, que representa un mínimo estaría preocupado por la identificación de la información y el conocimiento, este detalle se refiere mas que todo a la actitud del personal de niveles jerárquicos de funcionarios quienes serian los más interesados, puesto que en alguna medida realizan tareas de programación y/o planificación de acciones a desarrollar en el transcurso del año calendario.

C.- CAPTURA Y SISTEMATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN

“El conocimiento se desarrolla a través del tiempo mediante la experiencia, que influye tanto lo que se absorbe de cursos, libros y asesores como también de aprendizaje informal” (Davenport y Prusak, 2001).

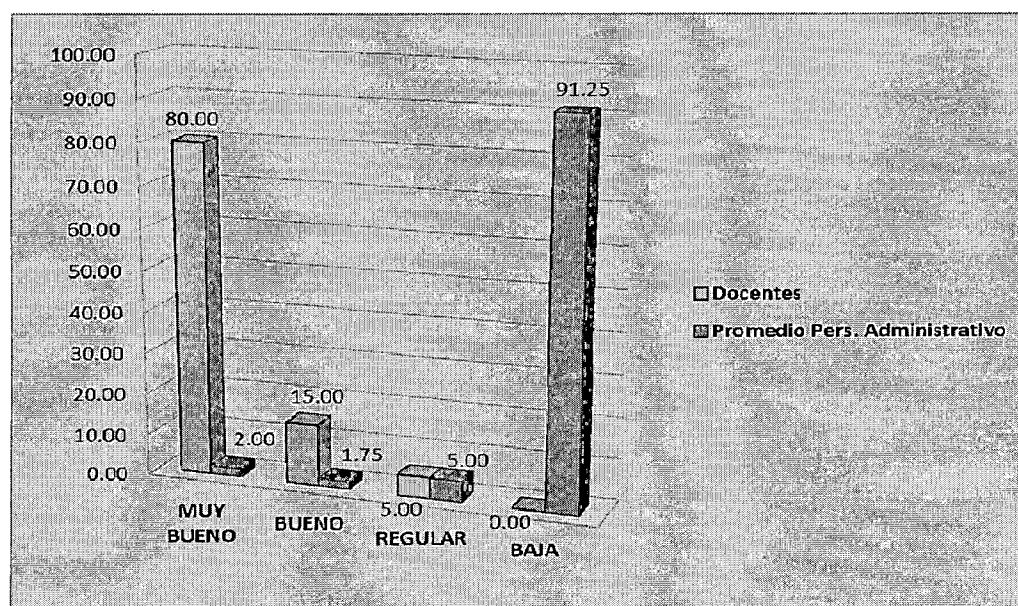
El conocimiento que surge de la experiencia es individual, por tanto necesita ser compartido para ser convertido en conocimiento grupal u organizacional, reduciéndose así el riesgo de ser extraviado; ya sea por rotación de personal, cese, fallecimiento, etc. Por tanto es responsabilidad de los funcionarios de Alta Dirección desarrollar estrategias para capturar y asimilar el conocimiento tácito. Pues existe métodos para la captura, transferencia y aplicación del conocimiento como son la codificación de los mismos, realización de trabajos de investigación, conferencias, seminarios, fórums, etc. y el desarrollo de Benchmarking institucional.

Cuadro 4.10

CAPTURA Y SISTEMATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN

CATEGORÍAS	INDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	80.00	15.00	5.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
➤ Funcionarios	5.00	3.00	10.00	82.00	100%
➤ Profesionales	2.00	2.00	6.00	90.00	100%
➤ Técnicos	1.00	2.00	2.00	95.00	100%
➤ Auxiliares	0.00	0.00	2.00	98.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	2.00	1.75	5.00	91.25	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a encuesta en la UNA (2009 – 2010).



Dibujo 4.10 Captura y sistematización del conocimiento en la UNA (2009 – 2010).

El cuadro 4.10 expresa la realidad actual de la Universidad, donde se da importancia a la valoración del conocimiento tácito de los servidores, de allí que el 91.25% manifiesta nunca tener oportunidad de aportar con sus conocimientos, que de una u otra manera bien podrían ser codificados y expresados en diferentes documentos y directivas para su aplicación, por lo que se debe promover eventos que permitan el reciclaje de los conocimientos y experiencias.

Otra de las formas y estrategias para realizar la captura del conocimiento es la educación continuada y la ejecución de proyectos de investigación lo cual es solamente realizado por los señores docentes y según la información obtenida el 80.00% de ellos señalan que siempre están desarrollando investigaciones o escribiendo trabajos científicos así como obras de consulta para el desarrollo de clases. A nivel de personal administrativo la participación intelectual es mínimo con un 2.00%, que en este caso serían algunos profesionales que comparten su labor con la docencia a tiempo parcial.

D.- TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO MEDIANTE EL USO DE HERRAMIENTAS GROUPWARE.

En la gestión del conocimiento hay dos procesos fundamentales (cada uno de ellos se subdivide en otros, pero los básicos son dos), uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando intentamos poner

de forma explícita nuestro conocimiento en una base de datos, lo que hacemos, en el fondo es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo; en cierta medida, pues, lo estamos transmitiendo en el tiempo. Y cuando utilizamos herramientas de comunicación masiva lo que hacemos es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.

Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque la creación de conocimiento no es algo que hacemos partiendo de la nada, sino que para crear conocimiento utilizamos conocimiento que nos viene de otras personas y de otros lugares, por lo tanto, ha habido un proceso de transmisión previo. Son procesos que están muy interrelacionados y que juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice.

Cuando nos referimos a la transferencia del conocimiento e información, se refiere a la transferencia por contacto directo y medios escritos (documentos), así como el uso de los sistemas informáticos mediante los groupware. El proceso de transferencia del conocimiento en la UNA esta inmerso en los objetivos, metas, políticas, estrategias y métodos de trabajo pre-establecidos los cuales deben ser comunicados a los trabajadores y docentes de la institución para que cada uno pueda contribuir desde su labor cotidiano al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los procedimientos y políticas de trabajo son generalmente conocidos solamente por los funcionarios de niveles jerárquicos superiores, mas no así por los niveles intermedios e

inferiores, que solo cumplen labores casi de rutina, sin mayor esfuerzo mental e intelectual.

Esta realidad propia de la mayoría de las organizaciones muestra claramente que no existe un trabajo de equipo, la falta de comunicación es otro factor que tiene que ser evaluado seriamente, ya que no existe la fluidez de comunicación que requiere toda organización de éxito. Es decir no se nota la interrelación y coordinación entre autoridades, docentes y personal administrativo, lo cual hace suponer que cada cual cumple sus funciones por inspiración.

Considero que es importante la transferencia de conocimiento a través de los talleres de inter- aprendizaje, donde el trabajador universitario exprese con libertad su conocimiento explícito a los demás compañeros, para posteriormente interiorizarlos y aplicarlos en sus labores diarias. Muy pocas reuniones de trabajo se han programado, inclusive con participación limitada, lo que implica la falta de coordinación y motivación para compartir con la gran mayoría de los compañeros de trabajo.

En la coyuntura actual donde el trabajador tiene que adaptarse rápidamente al uso de nuevas tecnologías, se requiere capacitaciones con mayor frecuencia en el uso de los ordenadores y lenguajes informáticos, ya que la información tiene que fluir a mayor velocidad con una base de datos cada vez mayor; esto significa el trabajo en red y uso de herramientas groupware (comunicación virtual).

Actualmente el uso del internet y los e-mail o correo electrónico, constituyen la herramienta para la transferencia de la información entre

personas e instituciones y con ello diríamos que hemos ingresado a la era de la realidad virtual, lo que significa que el uso de los ordenadores en la comunicación es indispensable en la vida de toda persona.

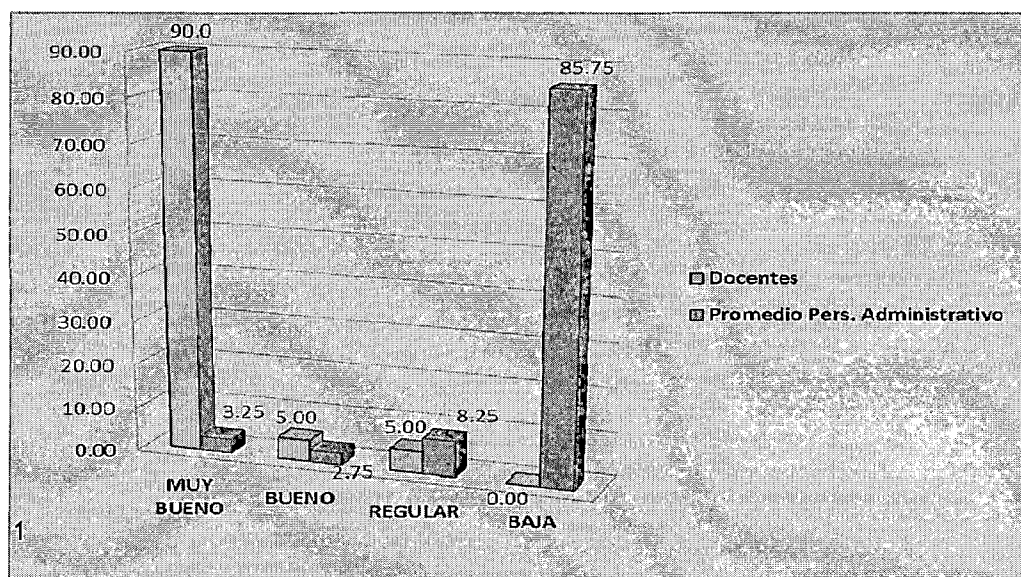
En relación a la implantación de los software en red entre las unidades operativas, permitirá a los usuarios acceder a la información desde cualquier punto terminal, esta forma de trabajo ya fue planteado a través de la oficina de tecnología e informática universitaria en los años 2001, con el nombre de "cero papeles y/o documentos". En este sistema el usuario hará los trámites de información y documentación con eficiencia y eficacia en menor tiempo posible haciendo de la Universidad una institución inteligente. Esta forma de trabajo requiere la capacitación y actualización permanente de los servidores universitarios que de hoy en adelante deben ser considerados como talentos humanos o activo intangible. Este es el reto que tiene que afrontar cualquier organización moderna, de no hacerlo estará irremediablemente condenado a perecer o quedar rezagado.

Entre los conocimientos que se transmiten a nivel de docente – alumno esta justamente las diferentes disciplinas que se imparte en la Universidad (ciencia, filosofía, humanidades, etc.), los mismos que permiten al educando una formación de excelencia y de alta cualificación para el servicio de la sociedad.

Cuadro 4.11
TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO MEDIANTE
EL USO DE HERRAMIENTAS GROUPWARE

CATEGORÍAS	ÍNDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	90.00	5.00	5.00	00.00	100%
<u>PERSONAL ADMINISTRATIVO:</u>					
o Funcionarios	12.00	5.00	2.00	83.00	100%
o Profesionales	2.00	3.00	10.00	85.00	100%
o Técnicos	1.00	2.00	12.00	85.00	100%
o Auxiliares	0.00	1.00	9.00	90.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	3.25	2.75	8.25	85.75	100%

Fuente: Elaborado por el ejecutor base a encuesta en la UNA (2009 -2010)



Dibujo 4.11 Transferencia de información y conocimiento mediante el uso de herramientas groupware en la UNA (2009 – 2010)

En el cuadro 4.11 se puede apreciar una gran diferencia entre personal docente y administrativo, ya que a nivel docente el uso y manejo del conocimiento y la información y su transferencia es casi al 95.00%, esto quiere decir que los docentes están capacitados en su mayoría para cumplir responsablemente con transmitir los conocimientos e información a los estudiantes para así formar profesionales con una educación básica y flexible capaz de adaptarse a los nuevos escenarios del futuro, mas aún cuando se pretende incursionar en la educación virtual.

En las circunstancias actuales el uso de ordenadores es indispensable para el trabajo intelectual, así como para transmitir la información a través de las redes sociales (internet, intranet, correos electrónicos, y otras formas de comunicación virtual en tiempo real). En el cuadro 4.11 a nivel de personal administrativo, se aprecia que la comunicación y/o transmisión de información a través de los sistemas informáticos es buena solo para un 16.75% y regular para 15.25% de los demás servidores, los mismos que utilizan los correos electrónicos y otras formas de comunicación masiva en forma limitada, esto se debe a que la mayoría solo procesa y almacena la información en sus respectivos ordenadores (56.25%), para luego ser centralizados en la base de datos de la oficina de tecnología e informática de la Universidad.

La mayoría de los servidores administrativos requieren capacitación en el manejo de los lenguajes informáticos, los mismos que le permitirán producir, transmitir e intercambiar información; mucho más si se piensa en implantar un sistema de educación virtual en los años venideros.

E.- CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN.

La universidad es la institución donde fluye gran cantidad de información y conocimientos. La era de la información comenzó al inicio de la década de 1990 y este período se va extendiendo hasta la actualidad, sus características principales son los cambios que se tornaron rápidos e imprevisibles, turbulentos e inesperados). La tecnología de la información ha integrado el teléfono, la televisión y los ordenadores trayendo desdoblamientos imprevisibles, transformando el mundo en una aldea global. La información pasó a cruzar el planeta en milésimos de segundo; la tecnología de la información favoreció las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización del conocimiento. La competitividad se torna intensa y compleja en las organizaciones.

En una época en que todos disponen de información en tiempo real, son más exitosas las organizaciones capaces de tomar la información y transformarlos rápidamente en una oportunidad de nuevo producto o servicio, antes que otros lo hagan.

El capital financiero dejó de ser el recurso mas importante cediendo su lugar al conocimiento, más importante que el dinero es el conocimiento sobre como usarlo y aplicarlo rentablemente. Es la oportunidad del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual, tomar el conocimiento útil y productivo se tornó en la mayor responsabilidad gerencial. *En la era de la información, el empleo pasó a migrar del trabajo manual al trabajo mental*, indicando el camino para la era del

conocimiento. La tecnología dio fin a los empleos rudimentarios y los sustituyó por empleos más sofisticados y mentales.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Hoy aparecen organizaciones virtuales y pasan a funcionar sin límites de tiempo, de espacio o de distancia, con un uso totalmente diferentes al espacio físico. Las oficinas con salas cerradas dan lugar a ambientes colectivos de trabajo con equipos multidisciplinarios interligados electrónicamente y sin papeles, trabajando mejor, más inteligentemente y más próximo al cliente o usuario.

Las personas y sus conocimientos y habilidades mentales pasan a ser la principal base de las nuevas organizaciones. La administración del recursos humanos deja su lugar para un nuevo enfoque, "la gestión del talento humano", y/o "capital intelectual". En esta nueva concepción las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordados como seres dotados de inteligencia, personalidad, dignidad, profesionalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares; pues son los nuevos socios de la organización (institución universitaria). La cultura organizacional recibirá un fuerte impacto del mundo exterior y pasa a privilegiar el cambio y la innovación con visión al futuro.

"En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe" *Eric Hoffer*.

Cuadro 4.12

CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

CATEGORÍAS	INDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	80.00	20.00	00.00	00.00	100
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
- Funcionarios	10.00	5.00	35.00	50.00	100%
- Profesionales	30.00	20.00	40.00	10.00	100%
- Técnicos	2.00	5.00	25.00	68.00	100%
- Auxiliares	0.00	2.00	23.00	75.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	10.50	8.00	30.75	50.75	100%

Fuente: Cuadro de estimaciones en base a encuesta.

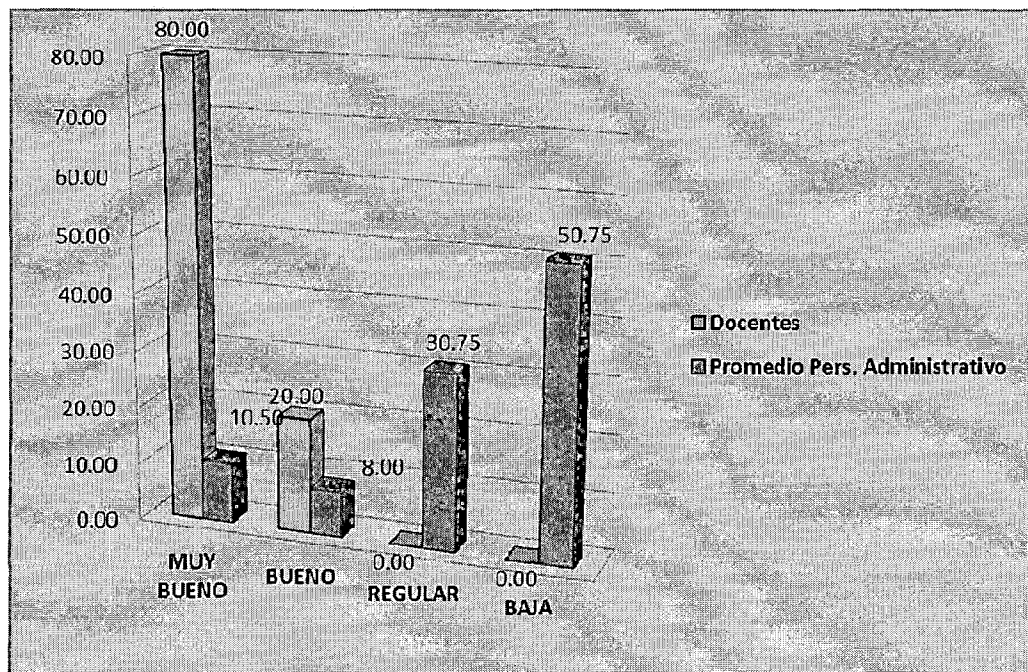


Figura 4.12 Continuidad del conocimiento e información UNA (2009-2010)

El cuadro 12 presenta los datos estadísticos relacionados a la continuidad del conocimiento e información, el análisis se detalla a continuación: en el nivel docente se puede evidenciar que la continuidad del conocimiento es mucho más fluido, de allí que el 80% de los señores docentes indican que es excelente y solo un 20% señala que es bueno; en conclusión se puede afirmar que el estamento docente viene laborando acorde a la misión de la Universidad, de actualizarse y transmitir el conocimiento a los estudiantes, que vendría a ser los principales receptores para su aplicación posterior al servicio de la sociedad.

En cambio los datos sistematizados a nivel de personal administrativo nos permite señalar lo inverso a lo afirmado en los párrafos precedentes, ya que solo entre un 10.50% y 8.00% manifiesta que la información es transferido a otras personas, sea en el proceso de rotación y/o designación de nuevos cargos. Esta realidad es preocupante por que entre un puesto y otro pareciera no haber mucha comunicación, cada cual mantiene en reserva la información procesada a través de la experiencia laboral; solo se deja fluir la información básica (sean estas funciones, o archivos de documentos en sistemas informáticos). El 30.75% del personal encuestado manifestó que la continuidad del conocimiento e información es regular y el 50.75% indica que es deficiente, estos indicadores muestran claramente la falta de motivación para compartir las experiencias asimiladas durante los largos años de trabajo con los nuevos compañeros, esto es una clara muestra del comportamiento organizacional de instituciones de países emergentes donde prima el

egoísmo y el individualismo, por lo que la autoridad superior tiene un gran reto y responsabilidad de cambiar las actitudes y la cultura organizacional de los servidores de la Universidad mediante la motivación y los estímulos priorizando los objetivos institucionales al margen de los objetivos personales que cada uno aspira lograr en un ambiente altamente competitivo que exige la coyuntura actual.

4.2 ANÁLISIS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

A.- DESARROLLO DE COMPETENCIAS DEL DOCENTE Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD:

Últimamente está apareciendo nuevos paradigmas en el firmamento del management moderno del conocimiento, es el referido al comportamiento responsable del talento humano de las organizaciones, tanto de producción y/o servicios, sean estas privadas o públicas. En este contexto, el comportamiento de la Universidad es puesto en tela de juicio por la sociedad la que reclama mayores aportes de propuestas para el desarrollo regional con responsabilidad social y ética fáctica; es decir no sola declarativa, sino también en la acción y efecto sobre la comunidad.

La gestión del conocimiento como estrategia de desarrollo del talento humano, constituye un conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir los aspectos de la posesión gerencial relacionada con las personas y sus competencias laborales. Por tanto la gestión del talento humano es la función en la organización que está relacionada con la provisión, capacitación permanente, desarrollo, motivación y

mantenimiento de los mismos para el logro de los objetivos institucionales.

La Universidad tiene que generar el cambio, por que éste es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo proactivo y está basado en el concepto de *cambiar para obligar a los demás a cambiar*. Este paradigma del siglo, propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar (Herbolt 2008)..

En el competitivo mundo de las organizaciones de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del Talento Humano. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hará que Universidad sea diferente son las personas. La calidad de los trabajadores de la institución, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, en el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influirá de manera importante en la productividad de la Universidad, en la calidad del servicio que proporciona a sus estudiantes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas.

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permitirá ser competitivos (Etkin 2009).

Cuadro 4.13

**NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA DE LOS DOCENTES DE LA
UNA-PUNO AL AÑO 2009**

ESCUELAS PROFESIONALES	TITU. I	Mg.	Dr.	TOTAL
Escuela Profesional de Administración	9	1		10
Escuela Profesional de Biología	9	12	2	23
Escuela Profesional de Derecho	17	5	2	24
Escuela Profesional de Educación Inicial	4	1		5
Escuela Profesional de Enfermería	7	12	3	22
Escuela Profesional de Agroindustrial	2	9		11
Escuela Profesional de Ing. Mecánica Eléctrica	12	1		13
Escuela Profesional de Ing. De Minas	12	2	1	15
Escuela Profesional de Metalurgia	12	3		15
Escuela Profesional de Ing. de Sistemas	8	3		11
Escuela Profesional de Turismo	8	3		11
Escuela Profesional de Antropología	8	5	2	15
Escuela Profesional de Comunicación Social	5	6	1	12
Escuela Profesional de Humanidades	11	6	3	20
Escuela Profesional de Educación Primaria	4	1		5
Escuela Profesional de Físico Matemática	28	4		32
Escuela Profesional de Ing. Agronómica	10	18	4	32
Escuela Profesional de Ing. Estadística	4	12		16
Escuela Profesional de Ing. Química	14	9	1	24
Escuela Profesional de Medicina Humana	36	2	2	40
Escuela Profesional de Nutrición Humana	8	7		15
Escuela Profesional de Sociología	7	13	5	25
Escuela Profesional de Ing. Civil	19			19
Escuela Profesional de Arquitectura	10	7		17
Escuela Profesional de Ciencias Contables	13	15	1	29
Escuela Profesional de Educación Física	6	3		9
Escuela Profesional de Educación Secundaria	15	15	8	38
Escuela Profesional de Ing. Agrícola	11	3	1	15
Escuela Profesional de Ing. Económica	12	28	1	41
Escuela Profesional de Ing. Geológica	10	6	1	17
Escuela Profesional de Topografía	10	1		11
Escuela Profesional de Med. Veter. Y Zootecnia	27	23	6	56
Escuela Profesional de Odontología	11	2		13
Escuela Profesional de Trabajo Social	15	2		17
Escuela Profesional de Arte	3			3
Escuela Profesional de Ing. Electrónica	10	1		11
TOTAL DOCENTES DE 37 CARRERAS PROFESIONALES	407	241	44	692

Fuente: Datos Obtenidos de la Oficina de Planificación de la UNA

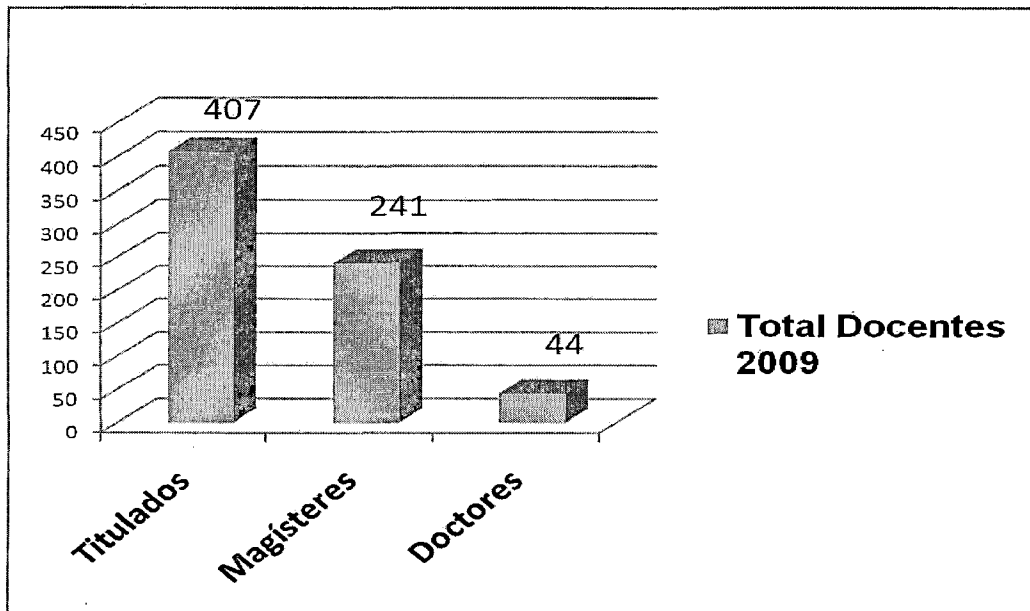


Figura 4.13 A: Nivel de formación académica de los docentes de la UNA-2009

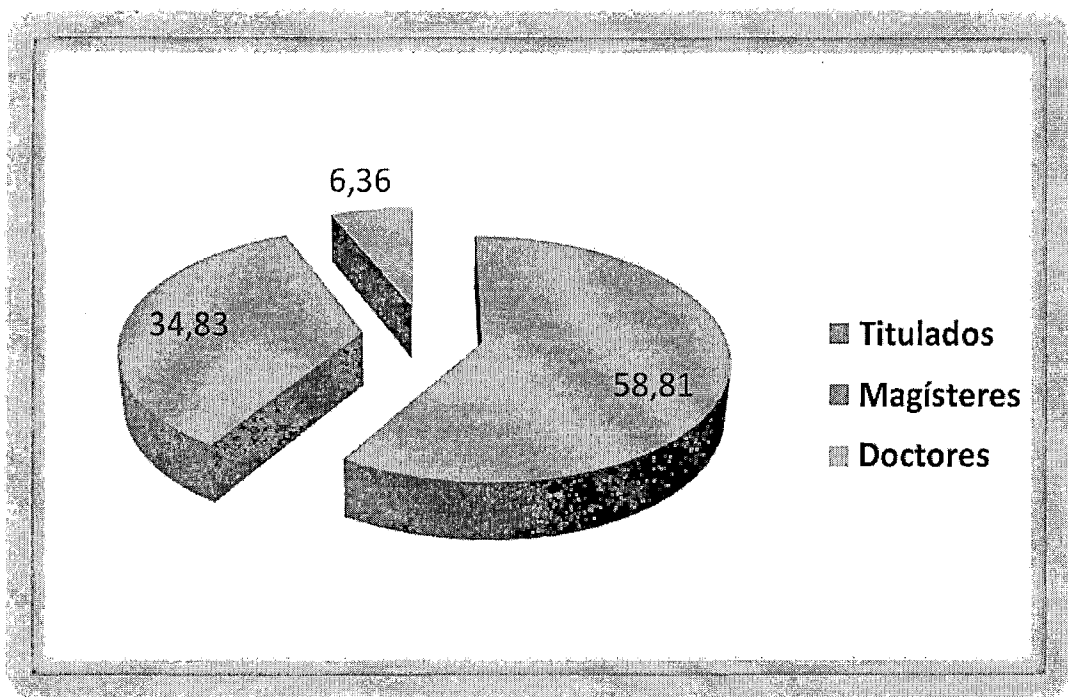


Figura 4.13 B: Nivel de formación académica de los docentes de la UNA-2009

B.- NIVEL DE ESTUDIOS POR GRUPOS OCUPACIONALES DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNA-PUNO.

El cuadro 4.13 muestra el nivel de formación académica logrado por los señores docentes y administrativos, los primeros cumplen con la sagrada misión de formar profesionales en 37 especialidades. A nivel docente, conforme a la evaluación realizada por las instancias superiores del sistema Universitario (Asamblea Nacional de Rectores) muestra un resultado muy meritorio de ser una las mejores universidades de provincias del Perú; todo ellos es producto de un trabajo coordinado entre autoridades y el estamento docente por la capacitación permanente que reciben acorde a los avances de la ciencia, la tecnología y los nuevos paradigmas.

La UNA tiene el privilegio de contar con profesionales de alta cualificación (6.63% con grado académico de Doctor y un 34.83% con grado de magister, hasta el año 2009) lo que permite generar nuevos conocimientos a través de la investigación científica.

También se tiene como sujeto de estudio al personal administrativo, quienes procesan y generan la información en cada una de las unidades operativas. Tal como se puede apreciar en el cuadro que antecede, la formación académica es muy heterogéneo y mas que todo cumplen una labor de apoyo a las facultades y a la gestión institucional procesando y viabilizado la información en el marco de las normas legales y directivas propias de la Universidad.

Actualmente el escenario laboral de una institución superior de formación académica con tendencia a una educación virtual requiere y

exige un capital humano más capacitado y actualizado en el manejo de los ordenadores y lenguajes informáticos para administrar un volumen mayor de datos e información que pueda servir de base para una eficaz prestación de servicio a los usuarios. Pues, para ello se requiere que las competencias del personal como estrategia de desarrollo; puedan estar dotados de conocimientos, inteligencia, personalidad, habilidades, destrezas, y aspiraciones singulares.

De acuerdo a las nuevas políticas de gestión del talento humano, los trabajadores deben ser considerados como "socios" del equipo de gestión del conocimiento, por tanto es prioridad buscar y alcanzar los objetivos comunes y una calidad de servicio acorde a los estándares internacionales. Los cambios se tornan rápidos, veloces, y muchas veces sin continuidad con el pasado inmediato.

En el cuadro 4.13-A, se presenta una clasificación del talento humano de la Universidad por grupos ocupacionales; donde se puede apreciar que el mayor número de servidores es de profesión Contadores Públicos, seguido de Economistas, luego trabajadoras sociales y finalmente licenciados en Educación y en menor cantidad las demás especialidades. Lo más resaltante de éste equipo de profesionales (hasta 2009), es que algunos cuentan con estudios concluidos de maestría y doctorado, dándole un nivel de competitividad muy aceptable frente a otras instituciones similares de la región.

Cuadro 4.13-A

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
COMISIÓN DE REORDENAMIENTO
NIVEL DE ESTUDIOS POR GRUPOS OCUPACIONALES - ADMINISTRATIVOS UNA-P

N°	ESTUDIOS	FUNCIONARIOS	PROFESIONALES	TECNICOS	AUXILIARES	TOTAL
	TITULADOS					
1	Contador Público	26	1	7	2	36
2	Ing. Economista	12	5	3		20
3	Trabajadora Social	7	1	5		13
4	Inng. Agronomo	6	2	1		9
5	Ing. Estadístico		1	1		2
6	Abogado	1	1	3		5
7	Lic. En Educación	1	1	8	1	11
8	Ing. Sistemas	1				1
9	Lic. En Sociología	2		1		3
10	Cirujano Dentista	1	1			2
11	Lic. En Biología	2		3		5
12	Lic. En Antropología	2		2		4
13	Lic. En Turismo	1				1
14	Lic. En Comunicación Social			1		1
15	Ing. Agroindustrial			1	1	2
16	Lic. Bioquímica y Farmacia		1			1
17	Ing. Topográfica y Agrimensura			1	1	2
18	Lic. En Administración y Marketing			1		1
19	Lic. En Nutrición Humana			1		1
20	En Gestión Pública	1				1
21	Lic. En Enfermería		1			1
	BACHILLERES					
1	Br. En Contabilidad	2	1	8	3	14
2	Br. En Economía	3	2	3	1	9
3	Br. En Trabajo Social	1		1		2
4	Br. En Agronomía			1		1
5	Br. En Educación	1		3		4
6	Br. En Sociología	1		1		2
7	Br. En Antropología				1	1
8	Br. En Comunicación Social			1	1	2
9	Br. En Topográfica y Agrimensura			1		1
	OTROS					
1	Institutos Superiores Pedagógicos	1		1		2
2	Institutos Superiores Tecnológicos	4	1	7	17	29
	SUBTOTAL	76	19	66	28	189
3	Contador Mercantil	2		1		3
4	Secretariado Ejecutivo	25		20	4	49
5	Secundaria Completa	6		103	141	250
6	Primaria Completa			18	42	60
7	Primaria Incompleta				9	9
8	No Registra Datos			12	17	29
	TOTAL	109	19	220	241	589
	ESTUDIOS DE MAESTRÍA					
	Concluidos	19	4	12		35
	Con Título	2		2		4
	ESTUDIOS DE DOCTORADO					
	Concluidos	2		2		4

FUENTE: Unidad de Escalafón 30/10/09

ELABORADO: Comisión de Reordenamiento CAP Personal Adminis.

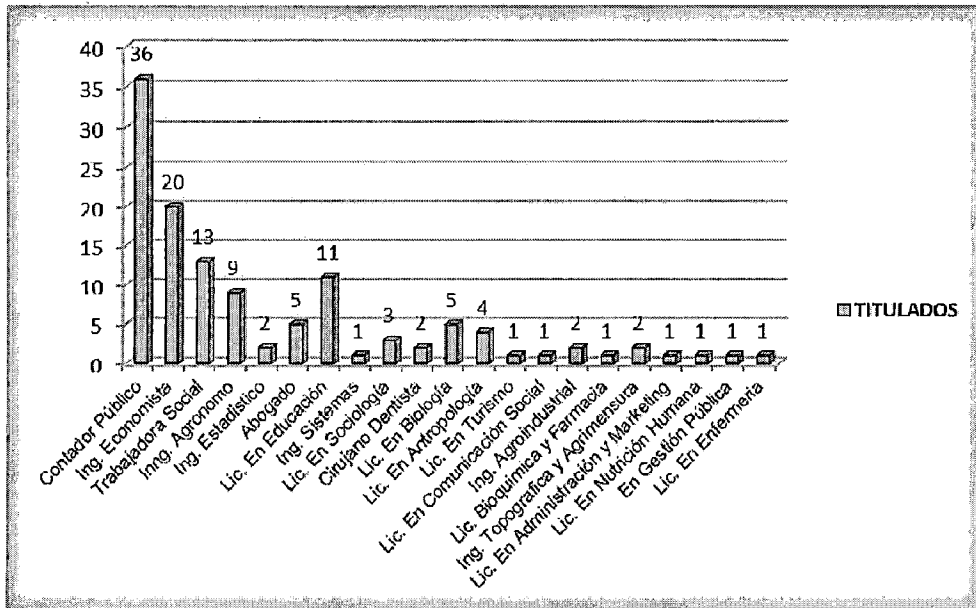


Figura 4.13-AA: Personal Administrativo profesional por especialidades UNA

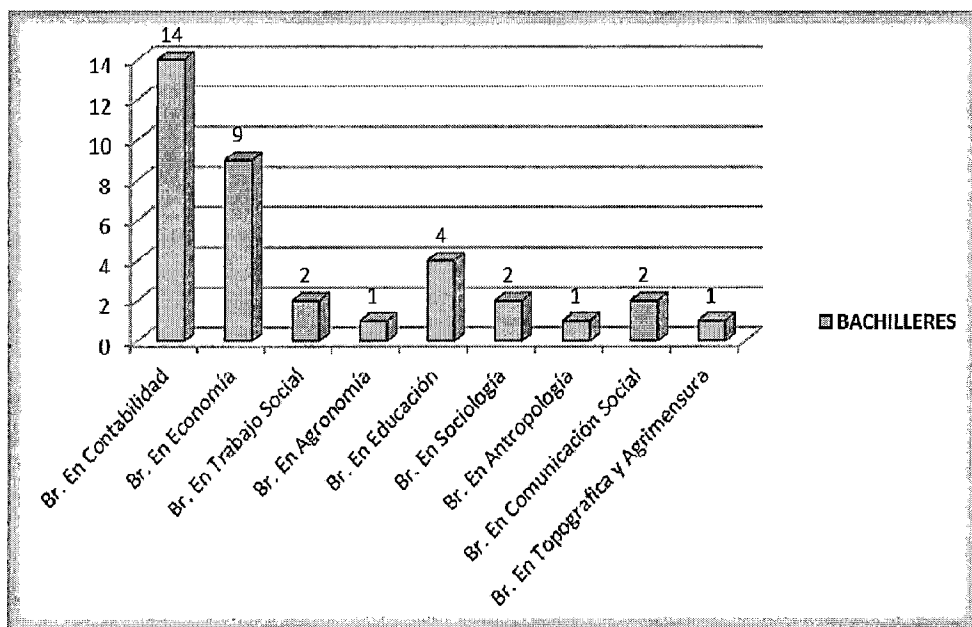


Figura 4.13-BB: Personal Administrativo profesional (Bachilleres) por especialidades de la UNA-Puno - 2009

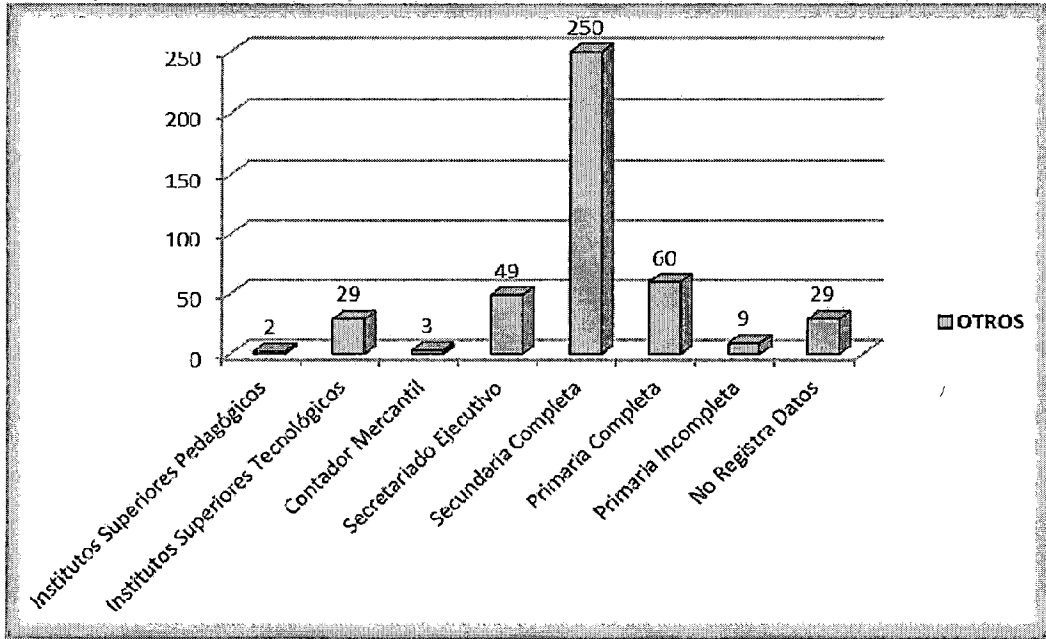


Figura 4.13-CC: Personal Administrativo con estudios superiores de la UNA Puno 2009.

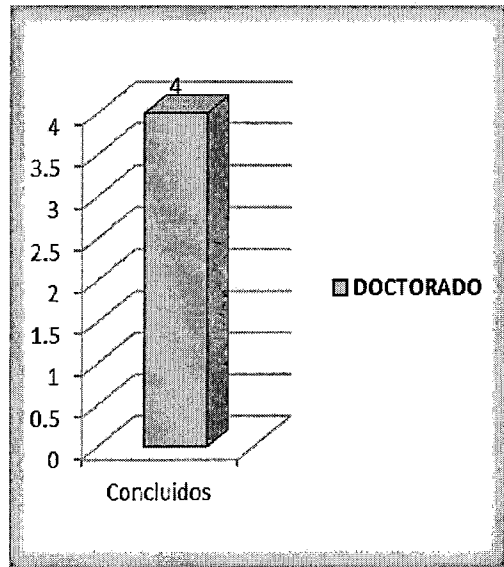
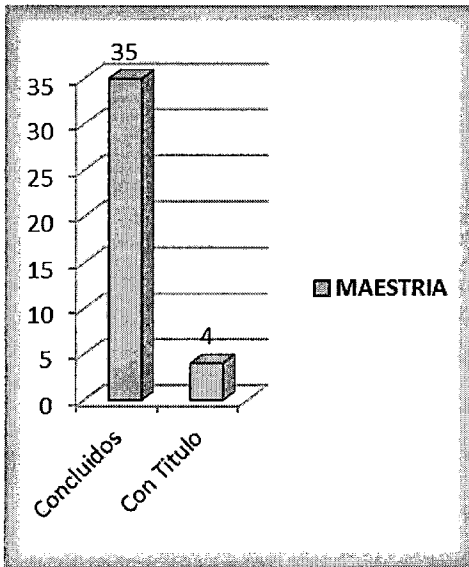


Figura 4.13-DD: Personal Administrativo con estudios superiores de la UNA – Puno 2009.

C.- HABILIDADES PARA EL TRABAJO DEL TALENTO HUMANO

Las habilidades para desempeñarse en el trabajo constituyen los conocimientos procedimentales, esto implica el saber ser, el saber hacer y el saber tener; es decir saber ejecutar las tareas asignadas con eficiencia, eficacia y responsabilidad para una satisfacción racional de las necesidades de los principales usuarios, quienes finalmente son los que opinan y/o califican de los actuados de la comunidad universitaria.

Chiavenato (2006) en su texto *La nueva gerencia de recursos humanos* señala: *“...que, la principal ventaja competitiva de las organizaciones devienen de las personas, son ellas que mantienen y conservan el statu quo y son únicamente ellos quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser...”* por consiguiente podemos afirmar que son las personas que producen, sirven al cliente, comunican, supervisan, lideran y motivan, gerencian, toman decisiones y dirigen las organizaciones. Hablar de universidad es hablar de personas que las representan, que las vivifican y que le dan personalidad propia.

El modo por el cual las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, ejecutan, mejoran sus actitudes, tratan a los estudiantes varía en enormes dimensiones, y esa variación depende en gran parte de la política directriz de la alta dirección sobre cómo satisfacer las exigencias y/o requerimientos de los estudiantes y usuarios en general.

Cuadro 4.14
HABILIDADES PARA EL TRABAJO DEL PERSONAL - UNA

CATEGORÍAS	ÍNDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	20.00	73.00	7.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
- Funcionarios	5.00	50.00	45.00	00.00	100%
- Profesionales	17.00	47.00	36.00	00.00	100%
- Técnicos	12.00	42.00	46.00	00.00	100%
- Auxiliares	3.00	62.00	35.00	00.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	9.25	50.25	40.50	00.00	100%

Fuente: Cuadro de estimaciones en base a encuesta expresada en términos porcentuales.

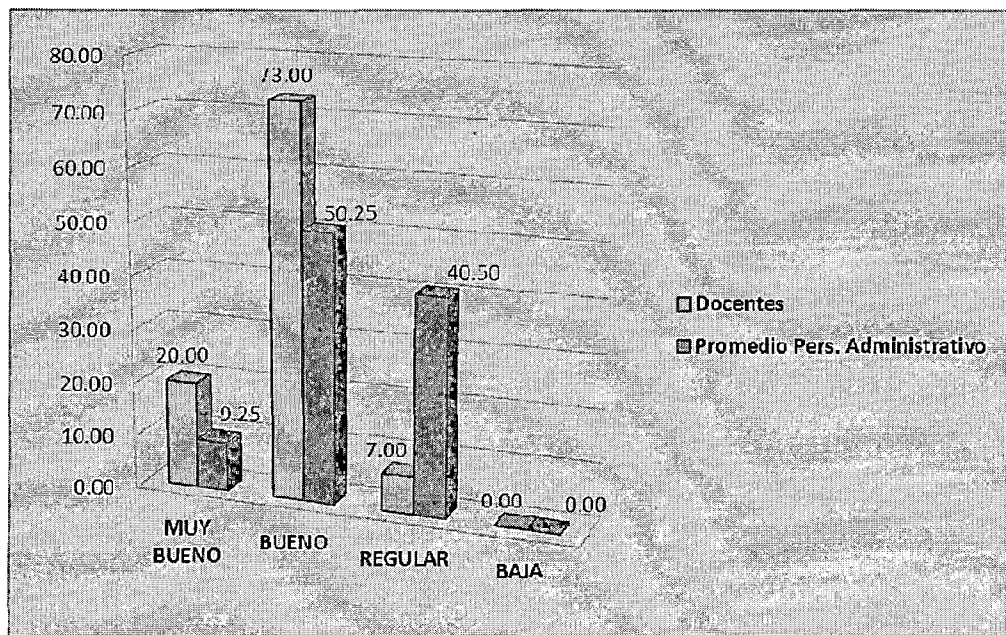


Figura 4.14 Habilidades para el trabajo del Personal de la UNA.

De acuerdo a la investigación realizada, las habilidades que poseen los docentes para el trabajo, en su mayor porcentaje se ubica en el nivel bueno (ver cuadro 4.14); ya que el 73.00% señaló que su labor es de vocación y esto es una clara muestra de la preocupación por superarse cada día para realizar su trabajo con responsabilidad, eficiencia y eficacia. El 20.00% de los docentes precisó que su labor esta en el rango de muy bueno, es decir su trabajo lo realizan con gran pasión por que es lo mejor que saben hacer; en conclusión nos permitimos afirmar que la UNA por mérito propio se ubicó como una de las cinco mejores universidades del país.

Continuando con el análisis del cuadro, se visualiza que el personal administrativo en un 50.25% desarrolla sus labores con habilidades propias y vocación de servicio haciendo mas eficaz su labor al servicio de los usuarios. El 40.50% manifiesta que cumple su labor en un rango de regular; es decir que muestran sus habilidades y destrezas lo necesario como para cumplir las tareas asignadas, esto implica una falta de motivación y estímulo de parte de los jefes inmediatos superiores para lograr los objetivos programados en los planes de acción por cada unidad operativa.

D.- CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN ATRAVÉS DE LOS LENGUAJES INFORMÁTICOS:

Hoy surge la organización virtual que pasa a funcionar sin límites de tiempo, espacio o de distancia con un uso totalmente diferente del espacio físico. Las oficinas con salas cerradas dan lugar a ambientes colectivos de trabajo, en cuanto funciones de retaguardia son realizadas en casa de los funcionarios, en una organización virtual interligada

electrónicamente y sin papeles, trabajando mejor, más inteligentemente y más próximo al cliente. Esta es una realidad que tienen que entender todos quienes trabajan en la Universidad y asimilarse sin mayores justificaciones, porque de no hacerlo simplemente obstaculizarán el avance de quienes pretenden avanzar.

“Innovar es hacer lo que actualmente no se hace, o hacer lo que se hace hoy de otra manera más eficaz y eficiente”(Kaizen), es decir trabajar más inteligentemente enfrentando problemas desde nuevas perspectivas e imaginar nuevos procedimientos para mejorar la formación académica profesional que satisfagan ampliamente las necesidades de los estudiantes y demás usuarios.

El personal docente que labora en la Universidad tiene que adaptarse rápidamente a los grandes cambios y/o paradigmas en educación para brindar una formación básica y flexible que permita al estudiante asimilarse a nuevas formas de pensamiento y trabajo en un mundo globalizado. De igual manera el personal administrativo tiene que plantearse nuevas propuestas para mejorar el trabajo rutinario, estos pueden consistir en la simplificación de los procedimientos, diseños de formatos, velocidad de respuesta a los requerimientos a través de los sistemas informatizados mediante el uso generalizado de software en red y con ordenadores de mayor capacidad y velocidad en el manejo de la información para obtener los resultados en el menor tiempo posible. El nuevo reto requerirá de pensamiento creativo e imaginativo para maximizar al personal como una ventaja competitiva y así asegurar el éxito del mañana.

Cuadro 4.15
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN

CATEGORÍAS	ÍNDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	17.00	75.00	8.00	00.00	100
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
- Funcionarios	15.00	53.00	32.00	00.00	100%
- Profesionales	8.00	49.00	43.00	00.00	100%
- Técnicos	3.00	39.00	51.00	7.00	100%
- Auxiliares	3.00	32.00	51.00	14.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	7.25	43.25	44.25	5.25	100%

Fuente: Cuadro de estimaciones en base a encuesta expresada en términos porcentuales.

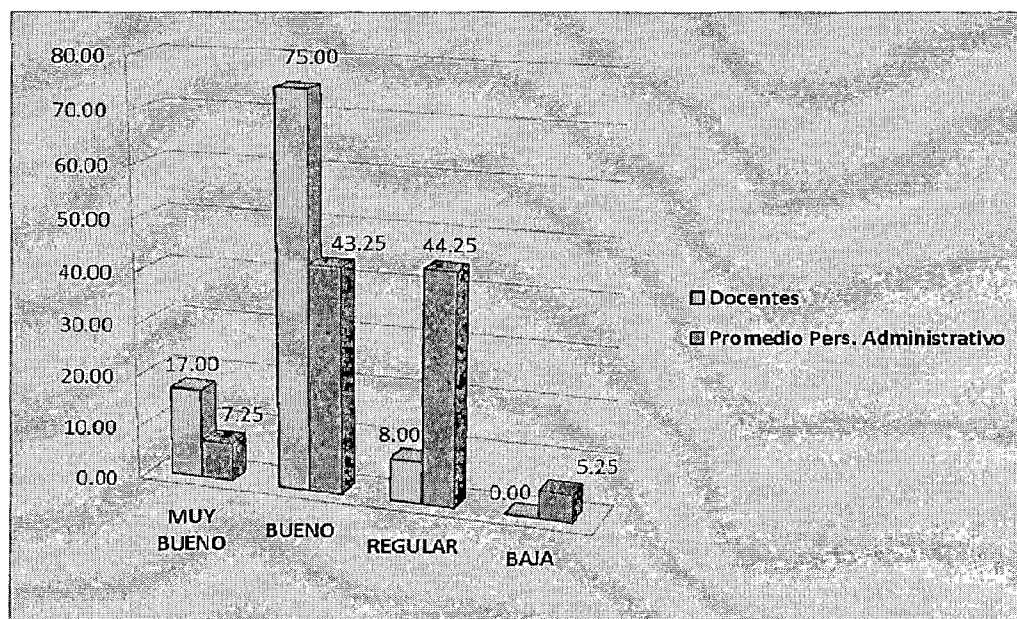


Figura 4.15 Habilidades para el trabajo del Personal de la UNA

El cuadro 4.15 muestra que el personal de la universidad aún no ha desarrollado plenamente las capacidades de innovación, sin embargo en el nivel docente se puede apreciar que el 75.00% se ubica en el rango de bueno, lo que significa que hay mayor preocupación por asimilarse a nuevas formas de trabajo (aulas virtuales, uso de bibliotecas virtuales, uso del internet e intranet, etc.). El 17.00% está inclusive en una posición expectante, es decir como talento intelectual muy bueno por los niveles académico alcanzados y los trabajos de investigación desarrollados que le dan una posición privilegiada dentro del sistema universitario peruano. En la medida en que calidad y productividad se conviertan en los objetivos prioritarios de la universidad, harán que a nivel operativo, las políticas y prácticas sean más consistentes;

A nivel de personal administrativo, la situación es más preocupante puesto que solo un 7.25% estaría catalogado en un rango de muy bueno, esto está referido más que todo a los funcionarios y profesionales que se preocupan por las innovaciones y manejo de información que exige el cambio. El 44,25% estaría en el rango de regular, dentro de ellos se encuentran los técnicos que muchas veces solo cumplen labores rutinarias con menor grado de dificultad. Ante esta realidad la Universidad tiene que motivar a su personal para que asuman con responsabilidad su formación continuada y/o capacitación permanente para un cambio de actitudes que debe ser gradual hasta alcanzar estándares de calidad y de buen servicio en todo lo que está relacionado a la gestión de la Universidad. También es necesario que se puedan aplicar estrategias de gestión del conocimiento, tendientes a desarrollar

las capacidades de innovación en el personal administrativo de la UNA – Puno.

En épocas pasadas donde la estabilidad, la certeza y la permanencia, era lo normal, pocas cosas cambiaban, las personas trabajaban rutinariamente, sin añadir nuevos conocimientos y habilidades; el órgano de recursos humanos funcionaba como el único responsable por la administración del personal de la organización, actuando como un feudo cerrado en un autismo consuetudinario, cuidaba del mantenimiento del statu quo y de la tradición, en cambio ahora, según Fuentes (2010) en plena era de la información donde el cambio, la competitividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de cualquier organización moderna; este antiguo sistema centralizador y cerrado se está abriendo; su papel se está tronando diferente e innovador.

La competencia, la globalización, la realidad virtual han alterado significativamente el quehacer universitario, forzándolas a repensar sus estrategias y necesidades para lograr los objetivos institucionales; especialmente las relacionadas con la función y el valor de los recursos humanos. Al ya no contarse con la orientación puramente funcional del pasado; los ejecutivos de alta dirección de la UNA esperan que los servidores (docentes y administrativos) cumplan con su responsabilidad de la sagrada misión de formar profesionales de alta cualificación para un servicio eficiente a la sociedad, la región y el país.

Davenport (2000) señala que la decisión más importante será el de alinear la función del talento humano hacia una realidad más competitiva,

es decir una fuerza laboral muy bien capacitada y motivada como clave del éxito. A la larga el éxito o el fracaso de la institución universitaria dependerán de las fortalezas del talento humano y no de las restricciones impuestas por los problemas económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

La tecnología de información y comunicación (TIC) se debe considerar como un innovador y modificador del comportamiento humano, dado que tiene la capacidad de proporcionar nuevos productos, de reducir costos y la capacidad de modificar los resultados de la fuerza laboral (en cantidad y calidad). En la era de la información, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para dar lugar a equipos multifuncionales de trabajo con objetivos definidos. Surge la organización virtual que pasa a funcionar sin límites de tiempo, de espacio o de distancia (Sengue 1994).

Producto de nuestra participación en el instituto Chiavenato plateamos que las oficinas con salas cerradas deben dar lugar a ambientes colectivos de trabajo; en cuanto a funciones de retaguardia pueden ser realizados en casa dentro de una organización virtual interligada electrónicamente y sin papeles, trabajando mejor, más inteligentemente y más próximo al cliente.

En la UNA, las personas, sus conocimientos, sus habilidades mentales pasarán a ser la principal base de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos dejará su lugar hacia un nuevo enfoque: "la gestión del talento humano y/o del capital intelectual". En esta nueva concepción las personas dejarán de ser un simple recurso

(humano) organizacional para ser abordados como seres humanos o capital intangible de mayor valor, desplazando al capital financiero considerado hasta hoy como el recurso cuantitativo y tangible con un valor monetario y/o contable.

Otro elemento fundamental que ha tenido una importancia vital es el hecho de que las nuevas tecnologías han aportado toda una serie de herramientas y metodologías que permiten hacer muchas cosas relacionadas con el conocimiento que antes no podían llevarse a cabo. En cierta medida, la tecnología ha dado la clave para realizar toda una serie de procesos que ahora pueden automatizarse o estructurarse y que, por lo tanto, permiten gestionar algo más eso que denominamos conocimiento.

E.- CAPACIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO.

El trabajo en equipo puede definirse como una actividad u objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir dos o más personas (Kurt Lewis 2000). Por tanto podemos decir, que un equipo es una unidad social formada por personas que poseen un conjunto de valores que regulan su comportamiento, tienen frecuentes interacciones y comparten objetivos comunes.

La primera función del equipo es la consecución de objetivos comunes para sus componentes y que contribuyen al desarrollo de la organización. *Las personas que componen un equipo de trabajo, están combinando sus conocimientos, habilidades y experiencias y realizan su labor con mucha más eficacia que lo hiciesen por separado, por que existe "sinergias".*

En segundo lugar, los grupos (tanto formales como informales) satisfacen las necesidades sociales de sus componentes. La pertenencia a un grupo facilita una interacción social agradable y contribuye al bienestar social de los trabajadores.

En tercer lugar, las personas que forman parte de un grupo se sienten más seguras que las personas aisladas, adquieren un mayor sentido de su identidad y pueden cubrir sus necesidades de autoestima si el grupo tiene el suficiente prestigio.

Un equipo funciona sobre dos bases: una objetiva y otra subjetiva. La objetiva se refiere a las demandas que recibe y los servicios que ofrece, mientras que la subjetiva lo hace a la interdependencia y confianza entre sus miembros. (Mínguez 2002)

La confianza se produce tras un período de conocimiento mutuo, de probar las habilidades técnicas y la calidad humana de sus diferentes miembros. Surge entonces el prestigio de cada cual; su capital más precioso en la vida del equipo. Confianza y prestigio van íntimamente unidos: el primero expresa un sentimiento que surge en la relación interpersonal; el segundo, la valía técnica demostrada.

Para lograr que un grupo se mantenga estable en la organización, es necesario que se den dos roles:

- ✓ Especialista en la tarea.
- ✓ Socioemocional

El especialista generalmente emplea su tiempo para ayudar al equipo a conseguir sus objetivos: propone soluciones cuando surgen problemas, opinan y estimulan cuando es necesario. El componente

socioeconómico señala colaborar para satisfacer necesidades emocionales de sus compañeros, ayudando a reforzar la unidad e identidad del grupo. Son buenos negociadores cuando surgen conflictos y se muestran flexibles en sus planteamientos.

Una variable importante en la estructura de un equipo es el estatus, se define como la posición que ocupa una persona dentro del mismo. Proporciona prestigio a sus componentes, por lo que está directamente relacionado con el nivel de autoestima. Podemos distinguir tres tipos de estatus: jerárquico, funcional y personal (Goñi, J. 1999).

También dentro de la estructura de un equipo encontramos la norma que constituye un estándar de conducta que guía los comportamientos de sus miembros, ayudando a su consistencia interna. La norma sirve para que el grupo controle ciertos aspectos de la conducta de los trabajadores. Su continuidad y buenos resultados dependerán en gran medida, de la adhesión a las normas y la conformidad como muestra de su aceptación.

Otra variable dentro de la estructura de los equipos son las metas. Se puede definir como, los objetivos cuantificados que el grupo tiene a corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo, una meta para un equipo de trabajo sería "incrementar la productividad el año 2011 en un 20%.

Finalmente la última variable a considerar en la conformación de equipos es la cohesión o motivación interna. Los motivos de atracción hacia el grupo son:

- ✓ Satisfacción de las necesidades de relación de sus componentes.
- ✓ El estilo de trabajo, recursos materiales utilizados, el prestigio de sus mandos, etc.

- ✓ La comparación con otros grupos de trabajo similares.

En conclusión, a una mayor cohesión del grupo, mayor productividad. La compensación principal será un clima organizacional positivo, comunicación fluida, orgullo de pertenencia, participación en la toma de decisiones y demás actividades importantes, etc.

Finalmente, como sugerencia es posible conformar equipos de alto rendimiento (EAR) si queremos tener éxito en la futura Universidad virtual. No solo se utilizan los EAR en las empresas de la nueva economía; es propio de cualquier organización que siga la política de "Mejora Continúa". Puesto que la globalización de la economía, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y la intensa preocupación por la calidad y productividad hacen que las organizaciones como la Universidad sean cada vez más competitivos y busquen la acreditación como requisito mínimo para mantenerse en vigor al servicio de una sociedad cada vez más exigente. La principal ventaja competitiva de la universidad deviene definitivamente de las personas que en ella trabajan e investigan.

La gestión del talento humano es la responsable por la excelencia de las organizaciones exitosas y por el aporte del capital intelectual que simboliza más que todo la importancia del factor humano en plena era del conocimiento (Mínguez Vela 2002).

Cuadro 4.16
CAPACIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA UNA - PUNO

CATEGORÍAS	INDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	12.00	78.00	10.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
- Funcionarios	5.00	65.00	25.00	5.00	100%
- Profesionales	8.00	42.00	44.00	6.00	100%
- Técnicos	3.00	35.00	52.00	10.00	100%
- Auxiliares	2.00	26.00	60.00	12.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	4.50	42.00	45.25	8.25	100%

Fuente: Cuadro de estimaciones en base a encuesta expresada en términos porcentuales.

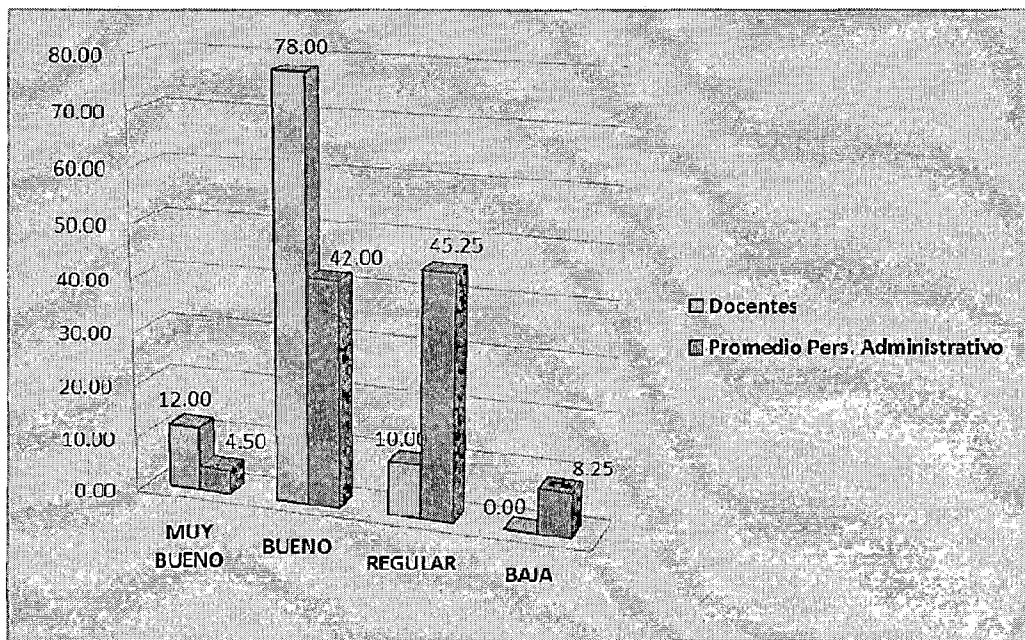


Figura 4.16 Capacidad para el trabajo en equipo del personal de la UNA.

Observando el cuadro 4.16, se deduce que la capacidad operativa para trabajar en equipo a nivel docentes es bastante aceptable, puesto que en un rango de 78% señala que las relaciones interpersonales y la coordinación de acciones es buena y solamente una mínima parte de los componentes de la docencia indica que es regular, es decir expresado en términos porcentuales se concreta solo a 10%. En conclusión la coordinación de actividades para el trabajo en equipo es aceptable; al respecto Peter Senge señala que una de las disciplinas del aprendizaje organizacional es el trabajo en equipo, lo que implica el compartir los conocimientos entre los miembros del grupo.

A nivel de personal administrativo la situación es diferente, solamente un 42.00% y 45.25% comparte en señalar que el trabajo en equipo se viene dando a nivel de la Universidad en el rango de bueno y regular respectivamente, esto es una clara muestra que aún existe diferencias de actitudes que no permiten una integración para desarrollar un trabajo en equipo, por lo que es necesario y urgente motivar, estimular y reconocer su labor para elevar su autoestima e identidad institucional, para luego buscar la integración y concretar los equipos de trabajo en vías de lograr un desarrollo institucional.

4.2.2 ANALISIS DE ACTITUDES DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO.

La Universidad tiene que adaptarse a un cambio fundamental en el paradigma donde será determinante contemplar el cambio de actitud, así como también de comportamiento. El capital financiero dejará de ser el

recurso más importante cediendo su lugar al conocimiento que deberá ser aplicado rentablemente en una visión de universidad acreditada.

La excelencia no es un acto, sino es un hábito de vida (calidad total), por tanto la cultura de calidad, requiere un cambio de actitud (Crosby 1989), tales como la vocación de servicio, mentalidad positiva, responsabilidad, puntualidad, honestidad, solidaridad, equidad, etc. Estas cualidades no tuvieron mayor ponderación, pues los trabajadores de la universidad más se avocaron a labores de rutina sin mayor innovación; por consiguiente, la mayoría de los servidores de la Universidad no están comprometidos con los objetivos institucionales y por ende con el desarrollo universitario, como si esto fuera responsabilidad únicamente de la alta dirección. Según Ibarra A. (1998) las actitudes están referidas a compartir información y conocimientos, identificarse plenamente con el desarrollo institucional, práctica de valores, el desempeño laboral y la cordialidad entre todos los miembros de la comunidad universitaria (autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo).

Finalmente, cuando se trata de actitudes del personal en la Universidad se tiene que tomar muy en cuenta lo manifestado por los estudiosos del recurso humano "Los trabajadores de una empresa cuentan con dos tipos de remuneraciones o compensaciones: la remuneración monetaria y el salario emocional, el clima laboral mide a éste último" (Chiavenato 2006).

Cuadro 4.17
ACTITUDES DEL PERSONAL DE LA UNA - PUNO

CATEGORÍAS	ÍNDICES DE MOTIVACIÓN				
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
DOCENTES	13.00	75.00	12.00	00.00	100%
PERSONAL ADMINISTRATIVO:					
- Funcionarios	5.00	63.00	32.00	00.00	100%
- Profesionales	4.00	52.00	44.00	00.00	100%
- Técnicos	3.00	35.00	62.00	00.00	100%
- Auxiliares	2.00	38.00	60.00	00.00	100%
Promedio Pers. Administrativo	3.50	47.00	49.50	00.00	100%

Fuente: Cuadro de estimaciones en base a encuesta expresada en términos porcentuales.

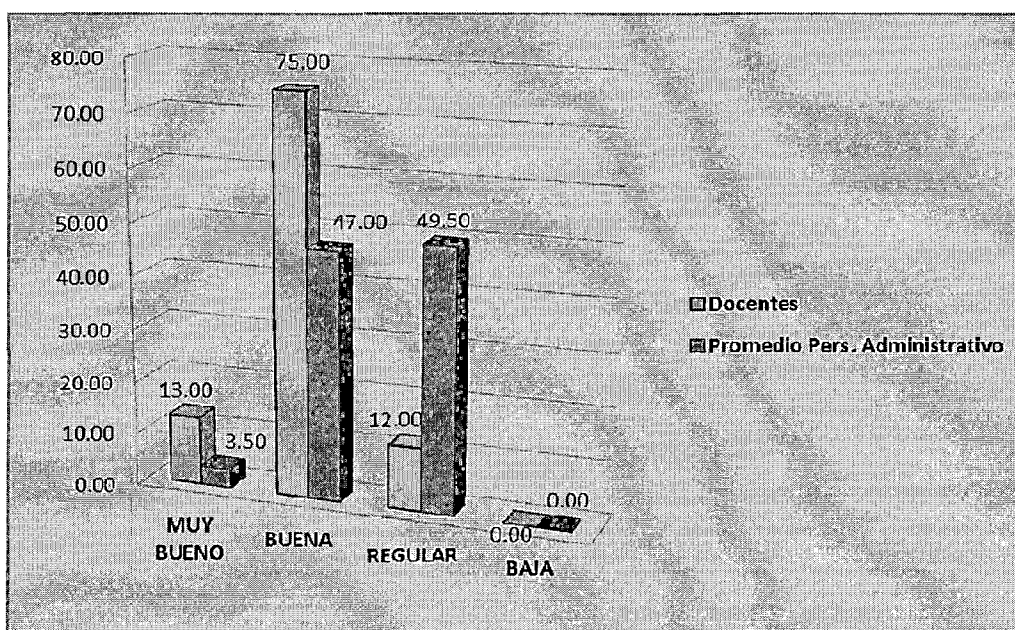


Figura 4.17 Actitudes del Personal para el cambio en la UNA PUNO.

El análisis cuantitativo de la realidad universitaria nos muestra que solo un 3.5% mantiene actitudes aceptables en el marco de la excelencia y calidad (ver cuadro 4.17), y en un porcentaje mayor los docentes con un 13.00%, que de todas maneras es muy bajo para la situación actual donde se viene asumiendo retos hacia una universidad acreditada y científica. Además cabe señalar que un 49.5% del personal indicado se mantiene en statu quo con actitudes en un rango de regular a bueno; lo cual es aún más preocupante por que mantienen actitudes sin mayores iniciativas ni intenciones de cambio. Por lo que la Universidad debe implantar estrategias que permitan sensibilizar y desarrollar actitudes positivas acorde a las nuevas circunstancias.

La Comunidad universitaria tiene que estar preparada para ingresar a nuevos escenarios, donde la competencia es cada vez más intensa; en una sociedad globalizada no solo las reglas de juego han cambiado, sino también el papel de los jugadores. Los clientes ya no son abstracciones a las que hay que satisfacer gracias al internet, sino que se han convertido en agentes que crean y modifican las transacciones (CK Prahalad, 2004).

El siglo XXI ha traído consigo, entre otros cambios, un nuevo paradigma para todas las organizaciones. Del industrialismo estamos pasando al digitalismo. Del predominio del capital físico al financiero y del financiero al intelectual. Para lograr sobrevivir y crecer en las organizaciones del terciario avanzado, se está desarrollando una nueva forma de gestión basada en las tecnologías de información y comunicación (TIC) (Drucker 1997).

PROPUESTAS PARA UNA EFICIENTE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL HUMANO.

La gestión del conocimiento consiste pues, en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son diversos los instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de la organización (Universidad Nacional del Altiplano).

Hoy en día la apuesta por el factor humano se ha convertido en la más importante para mejorar la productividad y la competitividad, por lo que es necesario apuntalar el área de recursos humanos. En este contexto el ser humano quien tiene facultades maravillosas que lo diferencian de las otras criaturas del universo: tiene razonamiento, capacidad creativa e innovadora, responsabilidad para tomar decisiones, libertad, sentimientos como el amor, la solidaridad, la bondad, entre muchas otras; debe ser el patrimonio intangible de mayor valor, acompañado de un clima laboral agradable y satisfactorio.

La visión que se tiene hoy de las organizaciones es totalmente diferente de su tradicional configuración, tal es así que la gestión del conocimiento y del talento humano ha sido el factor determinante de la

excelencia de las organizaciones exitosas, por la importancia que se les asigna a estos factores, en plena era de la información.

La principal ventaja competitiva de las organizaciones modernas es justamente producto de las personas que trabajan en éstas. Son las personas quienes mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas, quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro. Son las personas que producen, sirven al cliente, toman las decisiones, lideran, motivan, supervisan, gerencian y dirigen las actividades de las organizaciones. ***Hablar de Universidad es hablar de personas que las representan, que las vivifican y que las dan personalidad propia.***

El presente de la Universidad Nacional del Altiplano demanda de cada uno de sus integrantes y directivos una enorme capacidad para gerenciar el cambio, la velocidad de los cambios hoy en día es extraordinaria; según la teoría del Kaizen japonés: *“todo se está moviendo, la tierra sigue girando alrededor del sol y sobre su propio eje constantemente, el mundo está cambiando, todo está cambiando y si nos detenemos o reducimos la velocidad, puede ser que nos caigamos”*. Ninguna organización o persona puede eludir los cambios. Sin embargo, la idea de cambiar produce angustia porque las personas tienen miedo de perder en términos económicos, de la incomodidad, de la incertidumbre y del rompimiento de los patrones sociales normales.

Cuando planteo propuestas de cambio en base a nuevos paradigmas estoy señalando un camino claro y seguro hacia el futuro, donde se menciona que la gestión estratégica del talento humano es el arte de anticiparse al cambio, con el propósito de crear permanentemente

estrategias que permitan garantizar el futuro de la Universidad. Gerenciar el cambio es la necesidad más urgente de la Universidad del presente, y ésta es tarea de los funcionarios de alta dirección en todos los niveles, ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en sus diferentes unidades operativas.

Sin duda alguna esta investigación podría ser una guía de consulta para todas las personas interesadas en crear un mejor futuro para sus organizaciones. Aquí encontrarán en la parte de las propuestas la base teórica a manera de motivación para viabilizar el cambio e innovación en el comportamiento de las personas que realizan el trabajo, en estos tiempos, las organizaciones necesitan líderes capaces de guiar a los integrantes de sus equipos de trabajo al nuevo paradigma de la Gestión del talento humano y/o capital intelectual. Este es el reto de las organizaciones y del liderazgo en los próximos decenios.

La falta de iniciativa del trabajador, es parte del mismo sistema. La mayoría no posee iniciativa, actitudes y cualidades proactivas y el que no tiene, simplemente se queda estancado; de allí urge la necesidad de un *mejoramiento continuo* en el comportamiento, cultura y clima organizacional del que hablaremos más adelante; son otros elementos fundamentales de la excelencia, como también lo es la *reingeniería*, que implica rediseño de los procesos. Así mismo encontramos el *benchmarking*, que sirve como una forma de evaluar cómo está la Universidad con respecto a la competencia y el entorno, ya que no somos entes aislados, sino que estamos dentro de un mundo global, de competencia, de luchas y de alternativas de cambio, pero también de

cooperación y queremos estar comparándonos permanentemente en nuestro sector.

Es importante adaptarse a nuevos paradigmas y organizaciones inteligentes, quizás hace 20 años atrás, se hubiera pensado que era algo que jamás se podría lograr, pero hoy en día, quienes están compitiendo dentro de un mismo sector necesitan saber lo que están haciendo entre ellos, para establecer mejores mecanismos de competencia; mientras mejor es nuestra competencia, más elevados son nuestros retos y mayores posibilidades tendremos de crecer como organización u Universidad. Cabe aquí mencionar la significativa frase de Bill Smithburg quien señala: *“Si Ud. no tiene un competidor realmente difícil, invéntelo...la competencia tiene que ser una forma de vida”*.

Un aspecto de la excelencia que es necesario considerar, es que el cambio debe ser de adentro hacia afuera, aún cuando las motivaciones vienen de afuera hacia adentro porque hay un entorno competitivo; si nosotros no respondemos adecuadamente a ese entorno y no somos capaces de enfrentarlo, el mismo nos arrojará y simplemente desapareceremos como organización; pero el cambio comienza por nosotros de forma gradual. No podemos esperar que los seres humanos asumamos cambios de nuestros patrones de comportamiento o de conducta, de una manera radical. Los cambios de conducta se dan de manera gradual. La clave está en primero cambiar uno mismo para que luego cambien los demás. No podemos seguir exigiendo (como lo hacen muchos funcionarios), que quienes tienen que cambiar primero son los trabajadores. Un funcionario y/o jefe que quiere que sus trabajadores

cambien, primero tiene que cambiar él, y por eso decimos que el cambio es de adentro hacia afuera; no exijamos nunca a nadie que haga cambios, si nosotros no somos capaces de hacerlo. El cambio tiene que ser visto como un reto personal y ese cambio tiene que estar orientado por nuestra visión personal. *“No se puede pedir lo que no se tiene, para dar excelencia, tiene que haber excelencia”*.

Otro elemento clave de la calidad personal del talento humano, es la necesidad que tenemos, de proyectar la imagen del cambio. El cambio no se puede quedar adentro, ese cambio, esa imagen que hay que proyectar como persona, como unidad operativa, como institución u Universidad, debe ser expresado. ¿Por qué? porque todos nosotros trabajamos para la sociedad y esa sociedad tiene expectativas respecto a nosotros; si no somos capaces de hacerle ver a ellos, que estamos trabajando para superar sus expectativas, la sociedad simplemente nos dejará. Por todo esto no solo hay que cambiar sino también proyectar la imagen del cambio. Es en este punto donde es importante el modelaje personal universitario.

La historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente, a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la revolución industrial, la gestión del talento humano esta adquiriendo fuerza en nuestros días.

El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, sin embargo no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy. Varios factores han contribuido a este fenómeno: los cambios **económicos**,

tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones la administración de recursos humanos esta sustituyéndose por **gestión del talento humano, administración del capital intelectual, gestión del conocimiento, gestión del capital humano e incluso gestión de personas**. Todos estos nombres representan un espacio y una configuración nueva del área.

Cuando las organizaciones son exitosas tiende a crecer, o como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación del conocimiento, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad y que las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las instituciones u organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las organizaciones jamás estarían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

Las dos partes mantienen una mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos, pues existe una SIMBIOSIS duradera entre personas y organizaciones.

Existen una gran variedad de organizaciones entre ellas se considera a las Universidades. Casi todo lo que se necesita se produce en las organizaciones, pues nacemos en ellas, aprendemos en ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas, y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano, ni gestión del capital intelectual.

El socio más íntimo de la institución u organización es el trabajador, está dentro de ellas y le da vida y dinamismo. Las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de las organizaciones. Las personas y/o trabajadores en una institución u organización son socias y como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual.

PROPUESTA DE UN MODELO QUE PERMITA ALCANZAR UN POSICIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO EN EL MERCADO LABORAL REGIONAL Y NACIONAL:

En marketing se tiene presente el principio de que ***“la diferencia está en la calidad, no en el precio”***. La Universidad con una visión del futuro tiene que entender que a la hora de distinguir la competencia no la veamos como un enemigo sino por el contrario como un aliado, ya que en

la región Puno somos aparentemente pocas Universidades dedicadas a la formación de profesionales, quizá por eso la juventud tiene pocas opciones de escoger. Al tener pocos competidores, simultáneamente tenemos pocos aliados estratégicos.

Sin embargo, cuando estamos haciendo un análisis previo de mercado laboral, tratemos de ver si nuestro producto realmente tiene salida o no, es pertinente que exista la competencia, de esta forma nos daremos cuenta que en el mercado se encuentra otras Universidades que están proveyendo o dando soluciones a la sociedad y organizaciones al cual nos estamos dirigiendo. Esto nos será de gran ayuda, ya que la mejor forma de competir con estas Instituciones, es analizar exactamente cuál es la propuesta estratégica de ellos, cómo lo están proveyendo, qué calidad de profesionales están ofertando, bajo qué características, y cómo se están comunicando con la sociedad y demás organizaciones. ¿Tienen o no boletín electrónico?, ¿tienen herramientas que permitan fidelizar a esos clientes potenciales (juventud en formación intelectual)? Luego de que hagamos ese estudio de mercado, y hayamos logrado determinar cuál es nuestra competencia, y qué es lo que están haciendo, llegamos al momento ideal para que entremos a diferenciarnos de ellos, y ofrecer algo mejor de lo que ellos ofrecen. Es importante tener en cuenta que la diferenciación no consiste únicamente en el precio, ya que en este punto entra a jugar principalmente, la calidad de nuestro producto (excelencia académica y acreditación profesional), y si la nuestra es la mejor, independientemente del precio ganaremos nosotros. Es por eso que, es importante entender que la competencia no es de precios, es de ofertas,

es en el valor pre-percibido de nuestro producto (profesionales de alta cualificación), la diferencia radica en la forma en que nosotros presentamos nuestros egresados, en que presentamos la información. Un ejemplo de esto podría ser que nuestra competencia directa (otras Universidades), ofrezcan una formación académica virtual, y nosotros generemos una solución haciendo la competencia con una formación práctica a partir de los primeros niveles y casi individualizado en las empresas y organizaciones, agregando la formación científica y humanista, además de videos, tele conferencias y seminarios; formación profesional en el tiempo programado, con tramites documentarios en un plazo mínimo para la obtención de certificados, títulos y grados académicos (simplificación administrativa).

Teniendo todo lo anterior presente, la juventud estudiosa sabrá tomar la decisión más acertada, y que más lo beneficie, y es ahí donde entra la Universidad con sus ofertas y diferencias de profesionales, en consecuencia las organizaciones e instituciones públicas sabrán escoger con base a la real solución a sus necesidades. De tal manera que, entre más competencia, más alianzas estratégicas y más promociones cruzadas para dominar el mercado laboral objetivo.

PROPUESTAS ESPECÍFICAS

- ✓ Dentro de la estructura orgánica de la Universidad se debe crear la unidad operativa específica encargada de la gestión del conocimiento adscrita a Vicerrectorado Académico. Así mismo la Oficina de Recursos Humanos debe denominarse "Dirección de Talento Humano".

- ✓ Desarrolle participativamente, la misión, visión y valores nucleares y haga que toda la institución Universitaria se identifique, los entienda y se comprometa con ellos.
- ✓ Organizar reuniones de trabajo en equipos para el intercambio de experiencias y exteriorización de conocimientos tácitos de los servidores universitarios, de manera que éstos puedan ser socializados.
- ✓ Introduzca los cambios tecnológicos que requiere la Universidad, sin miramientos. Piense solo si la tecnología que introduce, es la que realmente le agregará valor a lo que hace y que no sea solo producto de una moda pasajera. Debe implementarse los sistemas de internet e intranet en todas las facultades y oficinas administrativas, así como los laboratorios con tecnología de punta para cumplir con los objetivos institucionales.
- ✓ Implementar políticas de capacitación permanente para la obtención del conocimiento explícito y sistémico y su aplicación en tiempo y espacio. Eduque al personal, ya que la mejor inversión que pueda hacer la Universidad es aquella que le permite crecer al activo intangible de mayor valor (el conocimiento y el capital intelectual).
- ✓ En las rotaciones de personal administrativo se debe tomar en cuenta su especialidad y capacitación continuada para aprovechar mejor su desenvolvimiento en la institución.
- ✓ Identifique los aspectos de la competencia, tanto actual como futura, que pudiera afectarlo y conviértalas en oportunidades para la institución Universitaria al cual tenemos el honor de pertenecer.

- ✓ Evaluación permanente de la base de datos e información, y mantener actualizada para brindar un servicio eficaz y eficiente a los principales usuarios.
- ✓ Téngase presente que “los salarios no retienen a las personas, mas aun si el ambiente interno de la organización es problemático y discriminatorio”, por lo que la autoridad debe propiciar un clima laboral satisfactorio en el marco de mutuo respeto, tolerancia, reconocimiento, comunicación, estímulo, imparcialidad y una motivación que conlleve a una recompensa emocional.
- ✓ La Gestión del talento humano debe significar un cambio de actitud en el trabajador universitario para brindar un servicio de calidad y excelencia. Este cambio debe ser motivado desde la Alta Dirección y los funcionarios adjuntos a ésta.
- ✓ La Universidad tiene que comenzar a practicar procesos de calidad y mejoramiento continuo. No debe centralizarse el poder en pocas manos, se debe permitir que cada cual asuma sus responsabilidades e invoque en sus procesos diarios de trabajo. Esto implica practicar abiertamente la democracia y fomentar la participación.
- ✓ La Dirección Superior tiene que propiciar un clima organizacional favorable para generar el cambio, lo que significa que los servidores universitarios deben ser motivados, reconocidos, estimulados y considerárseles como socios estratégico y no como simples empleados; porque más de uno se comportará como tal, lo cual debe evitarse en lo posible.

- ✓ Las adecuadas decisiones políticas del rector, decanos y directores de estudios son importantes. Sin embargo, ellas no producirán los resultados esperados, si los integrantes del más importante y más decisivo estamento de la Universidad – los profesores – no asumen como suyo el desafío de mejorar su propio desempeño y por ende la calidad de formación profesional que imparten. Es necesario que los docentes universitarios hagan un esfuerzo y asuman un mayor protagonismo y liderazgo en la corrección de las ineficiencias, debilidades y disfuncionalidades que se viene presentando en la actualidad.
- ✓ De acuerdo a los nuevos modelos de gestión del talento humano la Institución no solo debe preocuparse por el trabajador, sino por el entorno de cada servidor, lo que en términos de gestión del capital humano significa que el directivo líder tiene que preocuparse también por los familiares de los servidores para que la institución pueda obtener una mayor productividad.
- ✓ Mirando en perspectiva, se puede afirmar que conforme la Universidad comprenda y compruebe que existe una relación directa entre un buen clima organizacional y los resultados, esta tendencia va ir consolidándose en los próximos años, La gestión Universitaria entenderá que para retener al talento humano, ya no es suficiente la remuneración atractiva, sino que existen otras variables iguales o mas importantes como el salario emocional que va favorecer a la organización a mantener una atmósfera laboral aceptable.
- ✓ No se puede construir una nueva Universidad levantando odios, resentimientos y pasiones inferiores. A una Universidad como el nuestro

atomizado siempre por las luchas internas, había que enseñarle a olvidar y también a perdonar. Si bien es cierto que la Universidad es la única instancia donde se puede debatir con amplitud y libertad la teoría científica, la filosofía y la ciencia política con un espíritu crítico y constructivo; también es necesario mantener la convivencia democrática, la tolerancia y la libertad de pensamiento, base de una sociedad superior.

- ✓ La única manera de poder llegar a ser excelentes en un mundo tan cambiante, donde hasta las teorías científicas más prestigiosas se suceden (y extinguen) de manera vertiginosa, es necesario comprometerse con la mejora continua y para ello el único camino transitable es formarse y mantenerse actualizado de manera permanente y esforzándonos continuamente por mejorar, aunque sea una parte aparentemente insignificante de nuestra actividad profesional. Como decía Barker, “la excelencia no es un acto, sino un hábito”.
- ✓ La universidad como una institución históricamente valorada, apreciada y reconocida por la sociedad con el pasar de los años esta deteriorando su imagen, desarrollando una educación disfuncional que insiste en enseñar contenidos descontextualizados que en gran parte son irrelevantes y poco utilizables, además de ser muy teóricos, abstracta, aburrida y mínimamente vinculadas a las necesidades de la vida y del trabajo. Principalmente si consideramos que el mundo esta necesitando una educación más pragmática cuyos contenidos los educandos puedan utilizar y aplicar en la corrección de sus propias ineficiencias, así como solucionar los problemas que enfrentan en la vida y ofrecer una mayor y mejor contribución al desarrollo de las organizaciones y del país.

- ✓ También por una cuestión de coherencia con la calidad de formación profesional, la Universidad requiere de autoridades que tengan actitudes y procedimientos innovadores y ojalá revolucionarias, de igual manera los puestos de funcionarios y jefes de unidades deberán ser ocupados por los más competentes, no necesariamente por tener muchos títulos académicos, sino en el sentido de que en sus “hojas de vida” hayan demostrado creatividad, ingenio y competencia técnico-administrativa para formular y ejecutar soluciones inteligentes e innovadoras que sean capaces de provocar un gran impacto en la calidad educativa y en las actitudes y competencias de los egresados. En la universidad más que en cualquier otro organismo o empresa, la meritocracia tiene que ser un principio irrenunciable e innegociable.
- ✓ Se debe mantener un sistema de relaciones holísticas en el que lo fundamental es el todo y no las partes, en otras palabras; el interés por el grupo, por el trabajo, por la calidad, por la Universidad, por la región y por el país.
- ✓ Implementar un código de ética de la Universidad. La historia ha demostrado que cuanto más confían y creen las personas en la ética de una institución, tanto mayor será su potencial económico. Las relaciones institucionales se fundamentan sobre todo en la confianza, el respeto y la reputación recíproca. Las normas éticas son consecuencias de la historia y de la herencia, ellos nos legaron unas bases éticas sobre las que construir lo demás. Por lo tanto, sabemos que existen cosas más valiosas que ganar; pero mantengamos lealtad a tres cosas: Dios, familia e institución, “en ese orden”.

VALIDACIÓN DE LAS HIPOTESIS.

HIPOTESIS ESPECIFICA N° 1

La Gestión del Conocimiento influye positivamente en la generación de ventajas competitivas del talento humano en condición de docente y constituyen una fortaleza para su mejor desempeño laboral en la Universidad Nacional del Altiplano.

A través de los cuadros 4.1 al 4.17, se muestran claramente que la gestión del conocimiento influye positivamente en la generación de ventajas competitivas en el personal docente de la Universidad en un promedio del 80%. Pues sus actitudes demuestran el interés por su capacitación permanente y transmisión de la información actualizada hacia los estudiantes que se vienen formando para ser los principales actores en los escenarios cada vez más exigentes.

El uso de los ordenadores es cada vez mas intenso, ya sea para la acumulación de la información, formación personal y transmisión de los conocimientos hacia los principales usuarios. De esta manera ingresamos a la era de la revolución cognitaria y la sociedad del conocimiento.

Por los considerandos expuestos se valida la hipótesis específica N° 1

HIPOTESIS ESPECÍFICA 2:

El nivel de capacitación y competitividad del talento humano como servidor administrativo de la Universidad Nacional de Altiplano, no es acorde a las exigencias de nuevas economías y organizaciones proactivas.

Ho = El nivel de capacitación y competitividad del talento humano (como servidor administrativo) de la Universidad Nacional del Altiplano, no es acorde a las exigencias de una institución de excelencia y proactiva.

Ha = El nivel de capacitación y competitividad del talento humano (como servidor administrativo) de la Universidad Nacional del Altiplano, es acorde a las exigencias de una institución de excelencia y proactiva.

$$X_{2c} = 15$$

Cuando la $X_{2c} < X_{2t}$ entonces se rechaza la Ha y se acepta la Ho

$$X_{2t} = 16.919$$

Decisión: Rechazamos Ha y Aceptamos Ho. (ver cuadro 4.18)

El cuadro resumen (4.18) que se presenta a continuación, es producto de la interpretación estadística de la chi cuadrada considerando los 17 cuadros que se han analizado en el proceso de la investigación; donde se demuestra que la chi cuadrada calculada es menor que la chi cuadrada tabulada, a excepción del caso 12 que esta referido a la continuidad del conocimiento (ver cuadros 21 al 36 en anexos). Por consiguiente se valida la segunda sub hipótesis que vendría a ser para el caso la (Ho) hipótesis nula.

Método estadístico:

$$X^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

O_{ij} = Número de casos observados para la intersección de las clasificaciones de filas y columnas.

E_{ij} = Frecuencias que se obtiene de la multiplicación del total de la fila (j) por el total de la columna (i) divididos por el total de casos (n).

Cuadro 4.18

**CUADRO RESUMEN DE ACEPTACION Y/O RECHAZO DE
HIPOTESIS ESTADISTICA**

N° CUADRO	TITULO DEL CUADRO	CHI CUADRADO CALCULADO	CHI CUADRADO TABULADO *	ACEPTACIÓN Y/O RECHAZO DE HIPÓTESIS NULA
1	Planificación de la Gestión del Conocimiento	$X^2_c = 16$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
2	Organización de la Gestión del Conocimiento	$X^2_c = 16$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
3	Dirección de la Gestión del Conocimiento	$X^2_c = 13$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
4	Control Y evaluación de la Gestión del Conocimiento	$X^2_c = 14$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
5	Conocimiento tácito en la mente del talento humano	$X^2_c = 16$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
6	Generación del conocimiento conceptual	$X^2_c = 11$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
7	Generación del conocimiento sistémico	$X^2_c = 9$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
8	Interiorización y aplicación del conocimiento	$X^2_c = 16$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
9	Identificación de necesidades de información y conocimiento	$X^2_c = 15$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
10	Captura y sistematización del conocimiento	$X^2_c = 9$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
11	Transferencia de información y conocimiento mediante el uso de herramientas Groupware	$X^2_c = 13$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
12	Continuidad del conocimiento e información.	$X^2_c = 20$	$X^2_t = 16.919$	Se rechaza hipótesis nula
13	Personal docente y administrativo	capacidades	competencias	Se acepta la hipótesis
14	Habilidades para el trabajo	$X^2_c = 6$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
15	Capacidad de innovación Y manejo de información	$X^2_c = 12$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
16	Capacidad para el trabajo en equipo	$X^2_c = 12$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula
17	Actitudes del personal de la UNA - Puno	$X^2_c = 6$	$X^2_t = 16.919$	Se acepta hipótesis nula

Fuente: Cuadros elaborados por el autor

* Percentiles de distribución Chi-Cuadrado

HIPOTESIS ESPECÍFICA 3:

La voluntad política de los funcionarios de alta dirección de la Universidad Nacional del Altiplano permitirá adaptarse a los cambios que exigen las nuevas economías y planificar una gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano.

Después de un amplio análisis de la situación actual de la Universidad Nacional del Altiplano como una organización moderna, planteamos que la principal ventaja competitiva es justamente producto de las personas que trabajan en ésta. “Son las personas quienes mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas, quienes generarán y fortalecerán la innovación y el futuro” (Betancourt 2002).

La gestión del conocimiento y del talento humano será el factor determinante de una universidad de excelencia, exitosa y acreditada, por la importancia que se les asigna a estos factores, y mucho más aún en plena era de la información.

Mediante las propuestas que se presentan en las páginas 149 a 159 se valida la hipótesis, puesto que es producto de una observación sistemática de la realidad objetiva como es la actual gestión universitaria. Sin embargo, la implantación de las propuestas es potestad de la Autoridad superior quien representa la alta dirección y dirige la política de gestión institucional, y para lograr una adecuada política de gestión del conocimiento y talento humano es necesario mantener una estrecha coordinación con las diferentes unidades operativas, quienes ejecutan las acciones por delegación de funciones.

CONCLUSIONES

Durante el año 2008, tomé la decisión de escribir la investigación sobre el nuevo rol del servidor universitario en un contexto cada vez más cambiante. Sin embargo no fue tarea fácil hacerlo, ya que escribir una investigación con rigor científico implica separarse de una actividad constante de trabajo cotidiano en la docencia universitaria y otras actividades propias de cada ser humano. El haberlo logrado, dos años después, ha sido un éxito personal, sobre todo si se toma en cuenta que el tema aquí presentado no es nada sencillo, debido a la gran variabilidad que tiene el área en cuestión. Todos los componentes de este trabajo de investigación tienen un mensaje común, pese a su aparente diversidad: tratan de cambios que ya han ocurrido y en otros casos vienen ocurriendo y que son irreversibles.

Nadie podía haber previsto hace 20 años que el impacto de la revolución informática en las organizaciones sería un radical repensar y reestructurar el mas viejo sistema de información (que aparentemente se había osificado en todas las coyunturas y los tejidos de la organización), por lo que considero importante aclarar; que uno no puede tomar decisiones para el futuro, las decisiones son siempre en el presente, y son también la

única manera de hacer el futuro. A los responsables de la alta dirección se les paga por ejecutar, es decir por tomar medidas eficaces; eso solo pueden hacer contemplando el presente y explotando los cambios que ya han ocurrido.

Hasta aquí hemos intentado analizar la gestión del conocimiento y capital humano en la UNA PUNO en el marco de los conceptos básicos, y aún cuando no hemos entrado en detalle de cómo llevarlos a la práctica; estas ideas constituyen una poderosa reflexión sobre los aspectos claves que es necesario enfocar en la vida diaria de la Universidad. Con este material hemos dejado expedito el camino para comenzar la etapa de aplicación, que esperamos poder escribir en algún momento para completar este esfuerzo realizado.

Entre las conclusiones mas importantes es preciso señalar:

1. Los procesos gerenciales de gestión del conocimiento en la Universidad Nacional del Altiplano, aún son deficientes por falta de un mayor nivel de coordinación entre las diferentes instancias de gestión universitaria, es decir se cumplen medianamente; a pesar de estar claramente expresados en los diferentes instrumentos de gestión (plan estratégico, planes operativos, directivas, etc.) la misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias, programas, presupuestos y actividades para alcanzar los objetivos en el marco de la calidad y la excelencia académica. La fortaleza y el activo intangible de mayor valor de la UNA – Puno, es la formación intelectual de los señores docentes que; en un promedio del 85 .00% planifican y desarrollan las demás actividades propias de la

gestión del conocimiento y son ellos los que mayormente se esmeran por adaptarse a la sociedad del conocimiento motivados por las propias exigencias de una realidad cada vez más cambiante y competitivo, ya que cumplen la sagrada misión de formar profesionales de alta cualificación capaces de generar el cambio y el desarrollo regional y nacional.

2. El nivel de desarrollo de las competencias laborales del personal administrativo de la Universidad Nacional del Altiplano alcanza un promedio de 25.00% ubicándose en la categoría de regular a bajo, por lo que nos atrevemos a afirmar que las actitudes y capacidades no están acordes a las exigencias de las nuevas economías e instituciones proactivas. Esta realidad es producto de una actitud pasiva y trabajo rutinario que vienen desarrollando los servidores administrativos, sin mayor motivación por la formación continuada y desarrollo personal; afectando en alguna medida el proceso de cambio hacia la excelencia académica y la acreditación universitaria.

3. Los procesos estratégicos de gestión del conocimiento son interiorizados y aplicados en mayor proporción por los señores docentes, desde el conocimiento tácito, generación del conocimiento conceptual, identificación de las necesidades, transferencia de la información y conocimiento, capacidad de trabajo en equipo, actitudes de personal, hasta la continuidad del conocimiento. Gradualmente se viene asumiendo actitudes de cambio con capacitaciones permanentes para ingresar a la era de la realidad virtual y la revolución cognitaria con ordenadores y

laboratorios que permitirán la formación de profesionales competentes para un mercado laboral globalizado. Sin embargo a nivel del personal administrativo aún falta mucho por encaminar hacia la gestión del conocimiento, puesto que su labor es mas de apoyo procesando la información para una adecuada gestión académica y no de transferencia de conocimiento y continuidad del mismo.

4. Las propuestas planteadas en el presente trabajo de investigación son producto de una experiencia vivencial e investigación de las actitudes del talento humano de la Universidad, por lo que ahora corresponde a la autoridad superior en efan de mejorar la gestión universitaria hacia la excelencia académica, merituar para su posterior implantación y los resultados serán vistos a corto y mediano plazo. Como decía W. Eduards Deming que el cóctel de conocimientos y visiones genera un nueva forma de entender el progreso hacia una auténtica revolución, pues el principio de la mejora constante nace de la fusión de los respectivos puntos fuerte de dos culturas distintas: la metodología analítica occidental basada en la racionalidad, y la milenaria filosofía de superación japonesa, deudora de la inteligencia emocional propia del oriente. “¡hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy !” es el lema de este principio.

RECOMENDACIONES

La premisa de este trabajo es el viejo dicho de que uno es, “o bien amo de la herramienta, o bien su sirviente”; como corolario de la investigación señalamos claramente como sugerencia que uno tiene que ser el amo de la herramienta para generar el cambio en la institución, puesto que la experiencia nos permite afirmar que los ejecutivos y/o representantes de la alta dirección de la UNA – PUNO, tienen que nutrir sus mentes insaciables de una gama completa de disciplinas intelectuales, desde el arte japonés hasta la teoría de las redes en altas matemáticas. Pues por ahora, queremos plantear algunas sugerencias que podrían orientar a la Universidad, sobre cómo enfrentar la Gestión del Conocimiento y del capital humano hacia una institución de excelencia académica y acreditada; las mismas son las siguientes:

1. Se sugiere a la Autoridad Universitaria propiciar la creación de la Oficina de Gestión del Talento Humano dependiente del Vicerrectorado Administrativo, en vez de oficina de Recursos Humanos. Así mismo la oficina de Gestión del Conocimiento que dependerá del Vicerrectorado Académico con una visión del futuro buscando la excelencia académica y la acreditación Universitaria.

2. Es necesario valorizar el aprendizaje en cada uno de los miembros de la Universidad como herramienta para lograr la gestión del conocimiento. Esto implica ubicar al conocimiento como el activo fundamental de la institución; por tanto esto significa cambiar el paradigma del dinero por el paradigma del conocimiento como ente fundamental. El dinero puede estar en los bolsillos, o en los bancos, o en los equipos, o en las herramientas tecnológica, pero el conocimiento está en el cerebro de la gente y es necesario propiciar redes de aprendizaje que impidan que el mismo se pierda cuando se pierde la gente. El proceso de aprendizaje organizacional está en las relaciones que se producen entre las personas y requiere condiciones para que sea fluido.
3. La autoridad superior debe promover reformas profundas y radicales que produzcan resultados concretos e inmediatos: en la formación y capacitación (mas pragmática, funcional y práctica) de los docentes y servidores administrativos (hoy denominado capital humano), en los contenidos curriculares, en los métodos pedagógicos, en la administración de las Facultades y Escuelas Profesionales y en su relacionamiento con la sociedad y sus instituciones.
4. Se sugiere una planificación permanente de capacitación del personal docente y administrativo en sus diferentes especialidades los mismos que deben estar programados en los planes de acción de cada unidad operativa.

5. En la asignación de carga académica a los señores docentes se tiene que tomar en cuenta su especialidad, formación académica a nivel de Maestría y Doctorado y la capacidad investigadora, mas no como se viene trabajando a la fecha donde el docente asume cualquier asignatura para completar su carga académica.

6. No olvidar que el espíritu de una organización se crea desde arriba, una organización es grande cuando el espíritu de la gente que lo dirige es grande y si decae, es por que la cima se pudre (Druker 1997). La autoridad superior tiene que propiciar un clima de confianza que debe discurrir en forma vertical del trabajador hacia sus líderes y viceversa, también horizontalmente entre los trabajadores de una misma área y los demás áreas de la institución.

7. Las decisiones políticas de las autoridades universitarias son importantes. Sin embargo, ellas no producirán los resultados esperados si los integrantes del más importante y más decisivo estamento de la Universidad (los profesores) no asumen como suyo el desafío de mejorar su propio desempeño y por ende la calidad de formación profesional que imparten. Mucha se las actuales ineficiencias son tan elementales, de fácil corrección y de bajo costo que pueden ser evitadas, corregidas o eliminadas por los propios docentes y servidores administrativos si asumen un mayor protagonismo y liderazgo en la corrección de las debilidades y disfuncionalidades de la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ ROLDAN, R. (2000). *El lado humano de la Economía digital*. (México)

ARIAS GALICIA, F. (1996). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

ANDRFU, R & SIFRER S. (1999). La gestión Integral del Conocimiento y del aprendizaje, *Economía Industria* nº 326, Madrid.

BEAZLEY., BOENISCH., HARDER. (2003). *La continuidad del conocimiento en las empresas*. Colombia: Grupo editorial Norma.

BEDOYA S. Enrique O. (2003). La nueva Gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Tesis UNMSM. Lima Perú.

BUENO, E. (1999). Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual. *Boletín del Club intelectual*, Nº 1, Madrid.

BROOKING, A. (1997). *Intellectual Capital Core Asset for Third Millennium Enterprise*. Paidós Empresa, Madrid

CANALS, A. (2003). *La Gestión del Conocimiento*. En: *Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento* (2003: Barcelona) [en línea]. UOC <<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>>

CUESTA, F. (2000). *La Empresa Virtual*. McGraw-Hill, México.

CHIAVENATO, Idalberto. (2004). *Construcción de los talentos*. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. S.A. Bogotá – Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. (2006). *Gestión del Talento Humano*. Edit. Mac Graw Hill Interamericana S.A. Bogotá – Colombia.

DAVENPORT, T, y PRUSAK, L. (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Edic. Pearson Education.

DAVENPORT, Thomas (2000): "Capital Humano". *Gestión 2000*

DE COSSIO DE VIVANCO, José L. (2007) *El Conocimiento Organizacional*. Edit. Sout Pacific Publishing. Lima – Perú

DE BONO, Eduard (1997). *Más allá de la competencia*. Paidós Empresa, España.

DRUCKER, Peter (1997). *La Administración, La organización basada en la información*. Colombia.

EDVINSON, L., MALONE, M. (2000). *El Capital Intelectual*. (España): Gestión.

EDVINSSON & MALOE (1998). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Grupo editorial Norma.

ETKIN, Jorge. (2009) *Gestión de la complejidad de las organizaciones*. Edic. Granica S.A. Buenos Aires – Argentina.

ETKIN, Jorge. (1992). *La Doble Moral de la Organizaciones – Los sistemas perversos*. Edit. Mac Graw Hill. Madrid.

FLORES Fernando (1989). *Inventando la Empresa del siglo XXI*. Dolmen, Chile:

FUENTES M. Bulmaro A. (2010). *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el conocimiento académico*. Tesis Ph. D. Universidad Politécnica de Valencia, España.

FRED R. David (2001). *Administración Estratégica*. Pearson Educación, México.

GAITO, Horacio. (2008). *Herramientas de Gestión del Capital Humano*. Edit. Omicron. Argentina

GOÑI, J.J. (1999). *El Cambio son Personas*. Díaz Santos, México.

HAX, A. & MAJLUF, N. (1999). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Chile: Dolmen.

HERBOLT, Robert J. (2008). *Seducidos por el Éxito*. Edic. Mac Graw Hill Interamericana S.A. México

HERMOSO, et al. (2000) *Informática Aplicada a las Gestión de Empresas*. Edic. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.

HESELBEIN., GOLDSMITH., BECKHARRD. (1999). *La Comunidad del Futuro*. Barcelona: Fundación Drucker.

IBARRA Almada, A. (1998). *Formación Basada en Competencia Laboral*. Bogotá: (Edit. SAC).

JEFFREY K, LIKER, MEIER, David P. (2007) *El Talent Toyota*. México

LAURA FIJINI, Alejandra. (2009). *La Inteligencia Emocional aplicada a Recursos Humanos*. Edic. Macchi San Luis S.A. Buenos Aires.

LEER, Anne (2001). *La visión de los líderes en la era digital*. HALAMBRA, México.

MAX WENSCHER (1927). *Teoría del conocimiento*. España: Labor S.A.

MENDOÇA FERREIRA, Sebastiao. (2001). *Creación de futuros*. Ediciones: Tarea Asociación Gráfica Educativa. Lima - Perú.

MICHAELS, Eduard, et al. (2003). *La guerra por el Talento: Principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos*.

MINGUEZ VELA, A. (2002). *Dirección Práctica de los Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.

MINGUEZ VELA, A. (2000). *Gestión de Personas en la Nueva Economía*. Madrid: ESIC.

MUNCH GALINDO, Lourdes (1994). *Más allá de la Excelencia y de Calidad Total*. Trillas, México.

NONAKA, I y TAKEUCHI, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Ediciones Oxford University Press.

NAVARRO, Pedro (1999). *El futuro del Trabajo*. Galaxia Gutemberg.

PETER SENGE (1998). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. México: Granica.

ORBEGOSO, Germán (2001). *Internet para empresarios y profesionales*. Deusto España.

RAMOS, Augusto 1987 *La Universidad Nacional del Altiplano – Historia de su reapertura*. Lima - Perú

REYES PONCE, A. (2000). *Administración de Personal: Relaciones Humanas*. mexicana: Limusa.

RICO LÓPEZ, L. (2000). *El concepto de Competencias Laborales*. (México) Edit. Limusa.

TOFFLER, Alvin (1980): "La tercera Ola", Plaza y Janés.

TOFFLER, A. – TOFFLER, H. (1995): La creación de una nueva civilización. La política de la tercera Ola. Plaza y Janés

TODARO, R. et al (1997). *Desempeño Laboral de Hombres y Mujeres*. Madrid: Siglo XXI.

Varios Autores (2000). *La gestión del Conocimiento herramienta del futuro*. Chile: Trend management V. 2.

WOLK, Leonardo. (2009). El Arte de Soplar Brasas – Aprendizaje Transformacional p.47. Gran Aldea Editores. Buenos Aires.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

CARRIÓN, Juan. "Diferencia entre Dato, Información y Conocimiento" [En línea] fecha de acceso: Junio 2009. Disponible en:

<http://www.gestión del conocimiento.com/conceptos diferenciaentredato.htm>

Lopez Nicolas, Carilina. "Procesos e instrumentos de Gestión del Conocimiento: propuesta de un modelo" [En línea] Fecha de acceso: Enero de 2010. Disponible en:

<http://www.acede.org/indexarchivos/DCMurcial/indice%20de20%Autores/documentos/ldP820.pdf>

PLAZ LANDAETA, Reinaldo. "Gestión del Conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional" [En línea] Fecha de acceso Febrero 2010. Disponible en:

<http://www.madridmasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna2.asp>

KNOWLWDDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOLL (KMAT). [En línea]. Fecha de acceso: Enero de 2010. Disponible en:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/zip/Pvez.pdf>

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. Oficina de archivo general. "Gestión documental" [En línea] Fecha de acceso: Enero 2010. Disponible en:

<http://www.uma.es/archgeneral/4.htm>

ANEXOS

Glosario:

@, La palabra “arroba” procede del árabe “ar-roub”, unidad de medida equivalente a la cuarta parte del quintal musulmán. Según el profesor italiano de la Universidad La Sapienza, Giorgio Stabile, el signo @ ha sido detectado entre los escritos de unos mercaderes florentinos del siglo XVI. Al parecer, sería la abreviatura de “Anfora”, una medida basada en la capacidad de jarras de terracota. La @ en una dirección de email se lee “at”, que significa “en”, ya que se trata de una ubicación de un buzón particular dentro de la red.

B2B.- Business to business. Comercio electrónico entre empresas.

BENCHMARKING.- Comparar tu performance con la competencia directa que va delante (si existe).

BRAIN-WORKER.- Trabajador del conocimiento (“brain” significa “mente, cerebro”).

CRM.- Sigla correspondiente a “Client Relationship Management”, que podemos traducir por “Gestión para la fidelización de clientes”

DATA MINEG.- Extracción de información oculta y predecible de grandes bases de datos. Potencial de extracción de datos de una organización.

DATA WAREHOUSE.- Almacén de datos de una organización. Forma parte de la arquitectura de información DSS (Decision Support System).

DISCENTES.- Sinónimo de alumnos.

EAR's.- Equipos de alto rendimiento.

E-COMMERCE.- Comercio electrónico.

EFICIENTE.- Persona que optimiza los recursos puestos a su disposición en tiempo y forma.

E-LEARNING.- Aprendizaje a través de medios virtuales: chat, videoconferencia, foros de opinión, mesa redondas, etc. Enfatiza en la metodología utilizada y puesta a la libre disposición del que quiere aprender.

EAR.- Sigla traducida como: equipos de alto rendimiento.

EMPOWERMENT.- Conseguir que nuestros colaboradores se desarrollen al máximo, tanto como profesional como personalmente.

E-WORKER.- Trabajador de la nueva economía.

E-D, abreviación de *Economía del Desarrollo*.

GC, Siglas de gestión de conocimiento

GROUPWARE.- Herramienta para el trabajo en equipo que mejora cualitativamente las interacciones laborales.

HEAT HUNTER.- Personas dedicadas a captar, seleccionar e incorporar a personas con potencial directivo o con demostrada capacidad de liderazgo. Se traduce la expresión como "cazatalentos".

HTTP.- Conjunto de reglas o protocolo que permiten el funcionamiento de los servidores www, encargados de mantener este tipo de páginas.

IN ITINERE.- El camino de casa y viceversa

INTRANET.- Red interna de comunicación en las organizaciones.

Ibíd., se refiere exactamente a la última fuente citada.

Ibídem (abreviado, *ibid.*) Es un vocablo de origen latino usado en las citas de un texto para referir a una fuente que ya fue declarada en la cita previa. Es decir, significa «igual que la referencia anterior», para no repetir la referencia que ya se ha sido enunciada. En este sentido, se puede intercambiar por el término *Op, cit.* También, es comúnmente usada en las biografías, para indicar que el lugar de defunción de la persona en cuestión es el mismo que el de nacimiento.

Loc, cit. (latín, diminutivo de *citato loco*, que significa "en el lugar citado") es una nota a pie de página o nota término que se utiliza para repetir el título y el número de página para un determinado autor. *Loc, cit.* se utiliza en lugar de *Ibíd.* cuando se hace referencia no sólo a la labor inmediatamente anterior, pero también se refiere a la misma página. *Loc, cit.* cuando se hace referencia a una obra anteriormente citada y en la misma página en la que trabajo. Como tal, *loc, cit.* nunca es seguido por el volumen o números de página.

MARKETING "ONE TO ONE".- Relaciones personalizadas entre clientes y proveedores, tanto internos como externo. Es la segmentación de

mercados llevada al extremo de conocer a cada uno de los usuarios, potenciales o reales.

NETWORKING.- Trabajo en red.

NEUSGROUP.- Grupo de noticias.

OGAD, Obtención, Generación, Aplicación y Difusión de conocimiento.

Op, cit. o mejor **op, cit.** (Latín, apócope de *opus citatum/ opere citato*, que significa: la obra citada/de la obra citada) es el término usado para proveer una nota al pie, cita que refiere a una anterior. Para encontrar la fuente del *Op cit.*, uno debe buscar en todas las notas a pie previas para hallar el autor relevante. La fuente relevante está citada allí. En la cita legal, refiere a la fuente citada inmediatamente antes de la última fuente citada.

OPEN-BOOK-MANAGEMENT.- Dirección transparente de la organización (como un "libro abierto").

PHILLIPS 66.- Método de discusión utilizado por primera vez por el profesor norteamericano Donald Phillip que consiste en que seis personas discuten durante 6 minutos un tema.

RDSI.- Red Digital de Servicios Integrados.

SERVUCCION.- Producción de servicios (Serv-ucción).

SINAPSIS NEURONAL.- Impulsos eléctricos entre los axones de las neuronas que facilitan la recuperación y el almacenamiento de nuestro conocimiento, tanto teórico como práctico.

SPIN-OFF.- Formación de organizaciones más pequeñas a partir de otra mayor

TFS.- Son las siglas de "Technology Fatigue Síndrome", que traducimos por "Síndrome de fatiga tecnológica".

TIC.- Tecnologías de información y de las comunicaciones.

TELEFORMACIÓN.- Cualquiera de los métodos utilizados para transmitir conocimientos teóricos o habilidades prácticas y que supone la separación física entre docentes y discentes.

TRM.- Iniciales en Inglés de "Talent Relationship Managemet", que se traduce por "Gestión de la fidelización de talentos", o como conseguir que se queden los mejores (desde la perspectiva de la organización).

WORKFLOW.- Circuito de producción de la información.

Cuadro 18

RESUMEN GENERAL DE PERSONAL DOCENTE ORDINARIO 2011

COD.	FACULTAD	PRINCIPALES	ASOCIADOS	AUXILIARES	JEF. PRACTICAS
401	F.Cs. Agrarias.	34	15	04	0
402	F. Med. Veterinaria y Zoo.	39	15	0	2
403	F. Ing. Económica.	28	10	0	0
404	F. Cs. Contables y Adm.	22	13	0	2
405	F. Trabajo Social.	6	9	2	0
406	F. Enfermería.	13	5	3	0
407	F. Cs. Sociales	49	27	7	1
408	F. Ing. de minas	5	4	1	3
409	F. Cs. Biológicas	13	9	0	0
410	F. Cs. Educación	27	21	5	1
411	F. Ing. Estad. Sist.	13	3	0	0
412	F. Cs. Jurídicas y Pol.	7	8	5	0
413	F. Ing. Química	14	7	1	1
414	F. Cs. De la Salud	7	15	4	2
415	F. Ing. Geol. y Metal.	17	12	2	0
416	F. Ing. Civil y Arquít.	10	38	17	0
417	F. Ingeniería Agrícola	5	7	2	0
418	F. Medicina Humana	3	20	15	0
419	F. FIMEES	6	23	3	1
TOTAL		318	261	71	13
TOTAL GENERAL		663			

Fuente: Elaborado por el ejecutor en base a los datos proporcionados por la Ofic. Recursos Humanos de la UNA (2011).

Cuadro 19

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
COMISIÓN DE REORDENAMIENTO
NIVEL DE ESTUDIOS POR GRUPOS OCUPACIONALES - ADMINISTRATIVOS UNA-P

N°	ESTUDIOS	FUNCIONARIOS	PROFESIONALES	TECNICOS	AUXILIAR ES	TOTAL
	TITULADOS					
1	Contador Público	26	1	7	2	36
2	Ing. Economista	12	5	3		20
3	Trabajadora Social	7	1	5		13
4	Inng. Agronomo	6	2	1		9
5	Ing. Estadístico		1	1		2
6	Abogado	1	1	3		5
7	Lic. En Educación	1	1	8	1	11
8	Ing. Sistemas	1				1
9	Lic. En Sociología	2		1		3
10	Cirujano Dentista	1	1			2
11	Lic. En Biología	2		3		5
12	Lic. En Antropología	2		2		4
13	Lic. En Turismo	1				1
14	Lic. En Comunicación Social			1		1
15	Ing. Agroindustrial			1	1	2
16	Lic. Bioquímica y Farmacia		1			1
17	Ing. Topografica y Agrimensura			1	1	2
18	Lic. En Administración y Marketing			1		1
19	Lic. En Nutrición Humana			1		1
20	En Gestión Pública	1				1
21	Lic. En Enfermería		1			1
	BACHILLERES					
1	Br. En Contabilidad	2	1	8	3	14
2	Br. En Economía	3	2	3	1	9
3	Br. En Trabajo Social	1		1		2
4	Br. En Agronomía			1		1
5	Br. En Educación	1		3		4
6	Br. En Sociología	1		1		2
7	Br. En Antropología				1	1
8	Br. En Comunicación Social			1	1	2
9	Br. En Topografica y Agrimensura			1		1
	OTROS					
1	Institutos Superiores Pedagógicos	1		1		2
2	Institutos Superiores Tecnológicos	4	1	7	17	29
	SUBTOTAL	76	19	66	28	189
3	Contador Mercantil	2		1		3
4	Secretariado Ejecutivo	25		20	4	49
5	Secundaria Completa	6		103	141	250
6	Primaria Completa			18	42	60
7	Primaria Incompleta				9	9
8	No Registra Datos			12	17	29
	TOTAL	109	19	220	241	589
	ESTUDIOS DE MAESTRIA					
	Concluidos	19	4	12		35
	Con Título	2		2		4
	ESTUDIOS DE DOCTORADO					
	Concluidos	2		2		4

FUENTE: Unidad de Escalafón 30/10/09

ELABORADO: Comisión de Reordenamiento CAP Personal Adminis.

Cuadro 20

RESUMEN C.A.P. PERSONAL ADMINISTRATIVO 2010

NIVELES REMUNERATIVOS	PEA	REQUERIMIENTO 2010	TOTAL GENERAL
I. FUNCIONARIOS			
DIRECTOR GENERAL			
SF6	2		2
DIRECTORES			
SF3	32		32
SF4	6		6
JEFES DE UNIDAD			
SF4	2		2
SF3	4		4
SF2	14		14
SF1	4		4
FUNCIONARIOS			
SF3	9		9
SF2	49		49
SF1	9		9
II. PROFESIONALES			
SPA	8	15	23
SPB	10	14	24
SPC	13	15	28
SPE	1		1
PERS-PROF. Y ASIST. SALUD			
N1	1		1
VII	1		1
VIII	2		2
STA	2		2
TECNICOS			
STA	124	7	131
STB	43	6	49
STC	88	5	93
AUXILIARES			
SAA	83	4	87
SAB	8	9	17
SAC	166		166
TOTAL GENERAL	681	75	756

Fuente: Unidad de Escalafón de la UNA (2010).

Cuadro 21
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA UNA

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NO SABE NI CO	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	1	1	9	10	21
Profesionales	1	1	2	2	6
Técnicos	0	1	11	28	40
Auxiliares	0	1	12	27	40
Total	2	4	34	67	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NO SABE NI CO	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.39	0.79	6.67	13.15	21
Profesionales	0.11	0.22	1.91	3.76	6
Técnicos	0.75	1.50	12.71	25.05	40
Auxiliares	0.75	1.50	12.71	25.05	40
Total	2	4	34	67	107

CHI 2 (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NO SABE NI CO	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.94	0.06	0.81	0.75	3
Profesionales	7.03	2.68	0.00	0.82	11
Técnicos	0.75	0.16	0.23	0.35	1
Auxiliares	0.75	0.16	0.04	0.15	1
Total	9	3	1	2	16

Ho: los indicadores de Planificación de la gestión del conocimiento NO tiene relación con las categorías del personal administrativo

Ha: los indicadores de Planificación de la gestión del conocimiento tienen relación con las categorías del personal administrativo

$$g.l. = 9 \quad \alpha = 0.05$$

$X^2_c = 16$ Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o
 $X^2_t = 16.919$

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .

Cuadro 22

PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	1	5	10	5	21
Profesionales	1	1	3	1	6
Técnicos	1	2	22	15	40
Auxiliares	0	1	25	14	40
Total	3	9	60	35	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.59	1.77	11.78	6.87	21
Profesionales	0.17	0.50	3.36	1.96	6
Técnicos	1.12	3.36	22.43	13.08	40
Auxiliares	1.12	3.36	22.43	13.08	40
Total	3	9	60	35	107

CHI 2 (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.29	5.92	0.27	0.51	7
Profesionales	4.11	0.49	0.04	0.47	5
Técnicos	0.01	0.55	0.01	0.28	1
Auxiliares	1.12	1.66	0.29	0.06	3
Total	6	9	1	1	16

Ho: El Proceso de Organización de la gestión del conocimiento NO tiene relación con las categorías del personal administrativo

Ha: El Proceso de Organización de la gestión del conocimiento tiene relación con las categorías del personal administrativo

$$g.l. = 9 \quad \alpha = 0.05$$

$X^2_c = 16$ Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o

$$X^2_t = 16.919$$

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .

Cuadro 23
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0	1	8	12	21
Profesionales	0	1	1	4	6
Técnicos	0	2	6	32	40
Auxiliares	0	2	2	36	40
Total	0	6	17	84	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.00	1.18	3.34	16.49	21
Profesionales	0.00	0.34	0.95	4.71	6
Técnicos	0.00	2.24	6.36	31.40	40
Auxiliares	0.00	2.24	6.36	31.40	40
Total	0	6	17	84	107

CHI 2 (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.00	0.03	6.52	1.22	8
Profesionales	0.00	1.31	0.00	0.11	1
Técnicos	0.00	0.03	0.02	0.01	0
Auxiliares	0.00	0.03	2.98	0.67	4
Total	0	1	10	2	13

Ho: La dirección de la gestión del conocimiento NO tiene relación con las categorías del personal administrativo

Ha: La dirección de la gestión del conocimiento tiene relación con las categorías del personal administrativo

g.l. = 9 **α** = 0.05

X²_c = 13 Cuando la X²_c < X²_t, entonces se rechaza la Ha y se acepta la Ho

X²_t = 16.919

DECISIÓN: Rechazamos Ha y Aceptamos Ho.

Cuadro 24

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO
DATOS OBSERVADOS **DATOS ESPERADOS**

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	1	4	6	10	21
Profesionales	1	1	2	2	6
Técnicos	1	2	7	30	40
Auxiliares	0	2	8	30	40
Total	3	9	23	72	107

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.59	1.77	4.51	14.13	21
Profesionales	0.17	0.50	1.29	4.04	6
Técnicos	1.12	3.36	8.60	26.92	40
Auxiliares	1.12	3.36	8.60	26.92	40
Total	3	9	23	72	107

CHI 2 (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.29	2.82	0.49	1.21	5
Profesionales	4.11	0.49	0.39	1.03	6
Técnicos	0.01	0.55	0.30	0.35	1
Auxiliares	1.12	0.55	0.04	0.35	2
Total	6	4	1	3	14

Ho: El proceso de control y evaluación de la información de la gestión del conocimiento NO tiene relación con las categorías del personal administrativo

Ho: El proceso de control y evaluación de la información de la gestión del conocimiento tiene relación con las categorías del personal administrativo

g.l. = 9 **α** = 0.05

X²_c = 14 Cuando la $X_{2c} < X_{2t}$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o

X²_t = 16.919

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .

Cuadro 25

CONOCIMIENTO TÁCITO EN LA MENTE DEL TALENTO HUMANO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	12	9	0	0	21
Profesionales	3	3	0	0	6
Técnicos	16	18	4	2	40
Auxiliares	8	20	10	2	40
Total	39	50	14	4	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	7.65	9.81	2.75	0.79	21
Profesionales	2.19	2.80	0.79	0.22	6
Técnicos	14.58	18.69	5.23	1.50	40
Auxiliares	14.58	18.69	5.23	1.50	40
Total	39	50	14	4	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	2.47	0.07	2.75	0.79	6
Profesionales	0.30	0.01	0.79	0.22	1
Técnicos	0.14	0.03	0.29	0.17	1
Auxiliares	2.97	0.09	4.34	0.17	8
Total	6	0	8	1	16

Ho: El conocimiento tácito en la mente del servidor administrativo NO es acorde a las exigencias de una organización moderna

Ho: El conocimiento tácito en la mente del servidor universitario es acorde las exigencias de una organización moderna

$$g.l = 9 \quad \alpha = 0.05$$

$X^2_c = 16$ Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o

$$X^2_t = 16.919$$

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .

Cuadro 26
GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO CONCEPTUAL

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	3	9	8	2	22
Profesionales	1	2	2	2	7
Técnicos	4	10	22	2	38
Auxiliares	2	7	27	4	40
Total	10	28	59	10	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	2.06	5.76	12.13	2.06	22
Profesionales	0.65	1.83	3.86	0.65	7
Técnicos	3.55	9.94	20.95	3.55	38
Auxiliares	3.74	10.47	22.06	3.74	40
Total	10	28	59	10	107

CHI 2 (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.43	1.83	1.41	0.00	4
Profesionales	0.18	0.02	0.90	2.77	4
Técnicos	0.06	0.00	0.05	0.68	1
Auxiliares	0.81	1.15	1.11	0.02	3
Total	1	3	3	3	11

Ho: La generación del conocimiento conceptual en el personal administrativo no es acorde a las exigencias de una Universidad proactiva

Ha: La generación del conocimiento conceptual en el personal administrativo es acorde a las exigencias de una Universidad proactiva

g.l. = 9 **α** = 0.05

X²_c = 11 Cuando la X²_c < X²_t, entonces se rechaza la Ha y se acepta la Ho

X²_t = 16.919

DECISIÓN: Rechazamos Ha y Aceptamos Ho.

Cuadro 27

GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO SISTÉMICO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0	3	6	12	21
Profesionales	0	0	3	3	6
Técnicos	0	2	10	28	40
Auxiliares	0	2	5	33	40
Total	0	7	24	76	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.00	1.37	4.71	14.92	21
Profesionales	0.00	0.39	1.35	4.26	6
Técnicos	0.00	2.62	8.97	28.41	40
Auxiliares	0.00	2.62	8.97	28.41	40
Total	0	7	24	76	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.00	1.92	0.35	0.57	3
Profesionales	0.00	0.39	2.03	0.37	3
Técnicos	0.00	0.15	0.12	0.01	0
Auxiliares	0.00	0.15	1.76	0.74	3
Total	0	3	4	2	9

H₀: La generación del conocimiento sistémico en el personal administrativo no es acorde a las exigencias de una universidad moderna

H_a: La generación del conocimiento sistémico en el personal administrativo es acorde a las exigencias de una universidad moderna

g.l. = 9 **α** = 0.05

X²_c = 9 Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H₀

X²_t = 16.919

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H₀.

Cuadro 28

INTERIORIZACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	5	5	5	6	21
Profesionales	2	1	1	2	6
Técnicos	6	6	19	9	40
Auxiliares	0	6	17	17	40
Total	13	18	42	34	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	2.55	3.53	8.24	6.67	21
Profesionales	0.73	1.01	2.36	1.91	6
Técnicos	4.86	6.73	15.70	12.71	40
Auxiliares	4.86	6.73	15.70	12.71	40
Total	13	18	42	34	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	2.35	0.61	1.28	0.07	4
Profesionales	2.22	0.00	0.78	0.00	3
Técnicos	0.27	0.08	0.69	1.08	2
Auxiliares	4.86	0.08	0.11	1.45	6
Total	10	1	3	3	16

Ho: La interiorización y aplicación del conocimiento por el personal administrativo no es acorde a las exigencias de una universidad proactiva

Ha: La interiorización y aplicación del conocimiento por el personal administrativo es acorde a las exigencias de una universidad proactiva

g.l. = 9 **α** = 0.05

X²_c = 16 Cuando la X²_c < X²_t, entonces se rechaza la Ha y se acepta la Ho

X²_t = 16.919

DECISIÓN: Rechazamos Ha y Aceptamos Ho.

Cuadro 29
IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN Y
CONOCIMIENTO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	2	3	6	10	21
Profesionales	1	0	1	4	6
Técnicos	0	3	10	27	40
Auxiliares	0	1	9	30	40
Total	3	7	26	71	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.59	1.37	5.10	13.93	21
Profesionales	0.17	0.39	1.46	3.98	6
Técnicos	1.12	2.62	9.72	26.54	40
Auxiliares	1.12	2.62	9.72	26.54	40
Total	3	7	26	71	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.59	1.37	5.10	13.93	21
Profesionales	0.17	0.39	1.46	3.98	6
Técnicos	1.12	2.62	9.72	26.54	40
Auxiliares	1.12	2.62	9.72	26.54	40
Total	3	7	26	71	107

Ho: La identificación de las necesidades de información y conocimiento por parte del personal administrativo no es acorde a las exigencias de la UNA

Ho: La identificación de necesidades de información y conocimiento por parte del personal administrativo es acorde a las exigencias de la UNA.

$$g.l. = 9 \quad \alpha = 0.05$$

$X^2_c = 15$ Cuando la $X^2_c > X^2_t$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o

$$X^2_t = 16.919$$

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .

Cuadro 30
CAPTURA Y SISTEMATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA
INFORMACIÓN

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	1	1	2	17	21
Profesionales	0	0	0	6	6
Técnicos	0	1	1	38	40
Auxiliares	0	0	1	39	40
Total	1	2	4	100	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.20	0.39	0.79	19.63	21
Profesionales	0.06	0.11	0.22	5.61	6
Técnicos	0.37	0.75	1.50	37.38	40
Auxiliares	0.37	0.75	1.50	37.38	40
Total	1	2	4	100	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	3.29	0.94	1.88	0.35	6
Profesionales	0.06	0.11	0.22	0.03	0
Técnicos	0.37	0.09	0.16	0.01	1
Auxiliares	0.37	0.75	0.16	0.07	1
Total	4	2	2	0	9

Ho: La captura y sistematización del conocimiento e información por parte del personal administrativo no es acorde a las exigencias de la UNA.

Ha: La captura y sistematización del conocimiento e información por parte del personal administrativo es acorde a las exigencias de la UNA.

$$g.l. = 9 \quad \alpha = 0.05$$

$X^2_c = 9$ Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o

$$X^2_t = 16.919$$

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .

Cuadro 31

**TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO MEDIANTE EL
USO DE HERRAMIENTAS GROUPWARE**

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	2	1	0	18	21
Profesionales	0	0	1	5	6
Técnicos	0	1	5	34	40
Auxiliares	0	0	4	36	40
Total	2	2	10	93	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.39	0.39	1.96	18.25	21
Profesionales	0.11	0.11	0.56	5.21	6
Técnicos	0.75	0.75	3.74	34.77	40
Auxiliares	0.75	0.75	3.74	34.77	40
Total	2	2	10	93	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	6.58	0.94	1.96	0.00	9
Profesionales	0.11	0.11	0.34	0.01	1
Técnicos	0.75	0.09	0.43	0.02	1
Auxiliares	0.75	0.75	0.02	0.04	2
Total	8	2	3	0	13

Ho: La transferencia de información y conocimiento mediante el uso de herramientas groupware por parte del personal administrativo no es acorde a las exigencias de la UNA.

Ha: La transferencia de información y conocimiento mediante el uso de las herramientas groupware es acorde a las exigencias de la UNA.

g.l. = 9 $\alpha = 0.05$

$X^2_c = 13$ Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o

$X^2_t = 16.919$

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .

Cuadro 32

CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	2	1	7	11	21
Profesionales	2	1	2	1	6
Técnicos	1	2	10	27	40
Auxiliares	0	1	9	30	40
Total	5	5	28	69	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.98	0.98	5.50	13.54	21
Profesionales	0.28	0.28	1.57	3.87	6
Técnicos	1.87	1.87	10.47	25.79	40
Auxiliares	1.87	1.87	10.47	25.79	40
Total	5	5	28	69	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	1.06	0.00	0.41	0.48	2
Profesionales	10.55	1.85	0.12	2.13	15
Técnicos	0.40	0.01	0.02	0.06	0
Auxiliares	1.87	0.40	0.21	0.69	3
Total	14	2	1	3	20

Ho: La continuidad del conocimiento e información que maneja el personal administrativo no es acorde a las exigencias actuales de la UNA.

Ha: La continuidad del conocimiento e información que maneja el personal administrativo es acorde a las exigencias de la UNA.

$$g.l. = 9 \quad \alpha = 0.05$$

$X^2_c = 20$ Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la H_0 y se acepta la H_a

$$X^2_t = 16.919$$

DECISIÓN: Se rechaza la H_0 y se acepta la H_a

Cuadro 33

HABILIDADES PARA EL TRABAJO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	1	10	10	0	21
Profesionales	1	3	2	0	6
Técnicos	5	17	18	0	40
Auxiliares	1	25	14	0	40
Total	8	55	44	0	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	1.57	10.79	8.64	0.00	21
Profesionales	0.45	3.08	2.47	0.00	6
Técnicos	2.99	20.56	16.45	0.00	40
Auxiliares	2.99	20.56	16.45	0.00	40
Total	8	55	44	0	107

CHI 2 (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.21	0.06	0.22	0.00	0.5
Profesionales	0.68	0.00	0.09	0.00	0.8
Técnicos	1.35	0.62	0.15	0.00	2.1
Auxiliares	1.33	0.96	0.36	0.00	2.6
Total	3.6	1.6	0.8	0.0	6

Ho: La habilidad para el trabajo por parte del personal administrativo no es acorde a las exigencias de la UNA

Ha: La habilidad para el trabajo por parte del personal administrativo es acorde a las exigencias de la UNA

g.l. = 9 **α** = 0.05

X²_c = 6 Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la Ha y se acepta la Ho

X²_t = 16.919

DECISIÓN: Rechazamos Ha y Aceptamos Ho.

Cuadro 34

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	3	11	7	0	21
Profesionales	0	3	3	0	6
Técnicos	1	16	20	3	40
Auxiliares	1	13	20	6	40
Total	5	43	50	9	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.98	8.44	9.81	1.77	21
Profesionales	0.28	2.41	2.80	0.50	6
Técnicos	1.87	16.07	18.69	3.36	40
Auxiliares	1.87	16.07	18.69	3.36	40
Total	5	43	50	9	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	4.15	0.78	0.81	1.77	7.5
Profesionales	0.28	0.14	0.01	0.50	0.9
Técnicos	0.40	0.00	0.09	0.04	0.5
Auxiliares	0.40	0.59	0.09	2.06	3.1
Total	5.2	1.5	1.0	4.4	12

Ho: La capacidad de innovación y manejo de información por parte del personal administrativo no es acorde con las exigencias de la UNA.

Ha: La capacidad de innovación y manejo de información por parte del personal administrativo es acorde a las exigencias de la UNA.

g.l. = 9 $\alpha = 0.05$

$X^2_c = 12$ Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la Ha y se acepta la Ho

$X^2_t = 16.919$

DECISIÓN: Rechazamos Ha y Aceptamos Ho.

Cuadro 35

CAPACIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
<u>Personal Administrativo:</u>					
Funcionarios	1	14	5	1	21
Profesionales	0	3	3	0	6
Técnicos	1	14	21	4	40
Auxiliares	1	10	24	5	40
Total	3	41	53	10	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
<u>Personal Administrativo:</u>					
Funcionarios	0.59	8.05	10.40	1.96	21
Profesionales	0.17	2.30	2.97	0.56	6
Técnicos	1.12	15.33	19.81	3.74	40
Auxiliares	1.12	15.33	19.81	3.74	40
Total	3	41	53	10	107

CHI 2 (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
<u>Personal Administrativo:</u>					
Funcionarios	0.29	4.40	2.81	0.47	8.0
Profesionales	0.17	0.21	0.00	0.56	0.9
Técnicos	0.01	0.11	0.07	0.02	0.2
Auxiliares	0.01	1.85	0.88	0.43	3.2
Total	0.5	6.6	3.8	1.5	12

Ho: La capacidad para el trabajo en equipo del personal administrativo no es acorde a las exigencias de una universidad proactiva.

Ha: la capacidad para el trabajo en equipo del personal administrativo es acorde a las exigencias de una universidad proactiva.

g.l. = 9 α = 0.05

X^2_c = 12 Cuando la $X_{2c} < X_{2t}$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o

X^2_t = 16.919

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .

Cuadro 36

ACTITUDES DEL PERSONAL DE LA UNA - PUNO

DATOS OBSERVADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	1	13	7	0	21
Profesionales	0	3	3	0	6
Técnicos	1	14	25	0	40
Auxiliares	1	15	24	0	40
Total	3	45	59	0	107

DATOS ESPERADOS

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.59	8.83	11.58	0.00	21
Profesionales	0.17	2.52	3.31	0.00	6
Técnicos	1.12	16.82	22.06	0.00	40
Auxiliares	1.12	16.82	22.06	0.00	40
Total	3	45	59	0	107

CHI² (Ji) CALCULADA

CATEGORIAS	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	BAJA	TOTAL
Personal Administrativo:					
Funcionarios	0.29	1.97	1.81	0.00	4.1
Profesionales	0.17	0.09	0.03	0.00	0.3
Técnicos	0.01	0.47	0.39	0.00	0.9
Auxiliares	0.01	0.20	0.17	0.00	0.4
Total	0.5	2.7	2.4	0.0	6

Ho: Las actitudes de cambio del personal administrativo NO guardan proporcionalidad con la calidad total y la gestión del conocimiento.

Ha: Las actitudes de cambio de parte de personal administrativo es acorde a los grandes cambios de la época en relación a calidad y gestión de conocimiento

$$g.l. = 9 \quad \alpha = 0.05$$

$X^2_c = 6$ Cuando la $X^2_c < X^2_t$, entonces se rechaza la H_a y se acepta la H_o

$$X^2_t = 16.919$$

DECISIÓN: Rechazamos H_a y Aceptamos H_o .