

TÍTULO: Gestión del Conocimiento en la Universidad Nacional de Tucumán

AUTOR: Carmona, Andrea Jaqueline

CORREO ELECTRÓNICO: andrea.carmona@live.com

PROFESOR TUTOR: Marcelo Medina Galván

MATERIA: Contabilidad Gerencial

RESUMEN

El presente trabajo muestra los intentos, en el marco de la gestión del conocimiento, por efectuar una medición y auditoría del Capital Intelectual en la UNT.

Se efectuó en primera instancia una recopilación bibliográfica, a fin de formular el marco teórico correspondiente sobre el tema Gestión del Conocimiento.

Posteriormente se procedió al trabajo de campo, confeccionando un cuestionario de auditoría del conocimiento como herramienta de medición, cuestionario que se fue modificando progresivamente hasta llegar a la versión definitiva.

Este cuestionario se aplicó a funcionarios del Rectorado de la UNT, para que respondan sobre toda el área a su cargo, a fin de tener una idea global sobre el Capital Intelectual de la institución.

Se evaluó el Capital Intelectual en sus cinco componentes: Capital Humano, Capital Estructural, Capital Tecnológico, Capital Negocio y Capital Relacional.

De la tabulación de las respuestas se pudieron efectuar algunas conclusiones, que servirán para posteriores trabajos de investigación, proponiendo mejoras en los distintos componentes mediante la aplicación de determinadas técnicas, herramientas o sistemas.

Palabras Clave: Capital Intelectual UNT – Medición - Cuestionario

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una sociedad de la información en la cual la creación de nuevo conocimiento, la agilización del acceso al mismo y su posterior uso para mejorar los procesos de negocios y la toma de decisiones se han tornado vitales para la innovación y supervivencia de la organización.

De esta manera, el desempeño de una organización puede resultar beneficiado al hacer que el conocimiento de la misma esté disponible de una manera más sencilla. En el caso de una institución como la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), consideramos que el conocimiento puede ayudar en gran medida a mejorar su desempeño, dada la cantidad de miembros que la componen y la complejidad de datos y relaciones que administra.

El presente trabajo muestra los intentos, en el marco de la Gestión del Conocimiento por efectuar una medición y diagnóstico del Capital Intelectual de la UNT, en sus cinco componentes: Capital Humano, Capital Estructural, Capital Tecnológico, Capital Negocio y Capital Relacional, con miras a proponer posteriormente mejoras en los distintos componentes.

DESARROLLO

OBJETIVOS

El presente trabajo, se inserta dentro de un Plan de Beca CIN de Investigación. Son objetivos del mismo:

- Construir conocimientos sólidos sobre el tema de la administración del conocimiento;
- Recabar información que permita conocer si actualmente se aplican sistemas de gestión del conocimiento en la universidad;
- Obtener datos y construir informes sobre los procesos realizados en la universidad, los circuitos de información, las necesidades de información más comunes, las potenciales fuentes de conocimiento tácito, entre otras;
- Analizar la factibilidad de la implementación de dichos sistemas o técnicas en la UNT;
- Proponer la aplicación de las técnicas que resulten más convenientes para la entidad.

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de beca de investigación comprendió las siguientes etapas:

- Revisión Bibliográfica - Recopilación de los datos;
- Desarrollo Conceptual - Construcción del Marco Teórico;
- Trabajo de Campo en Universidad;
- Conclusiones – Retroalimentación – Ajustes;
- Difusión en los resultados en la comunidad universitaria.

El presente trabajo cuenta sobre las etapas centrales de la aplicación del trabajo, en lo que hace específicamente al trabajo de campo, incluyendo el diseño de la herramienta para efectuar dicha medición, su posterior aplicación y los resultados obtenidos de la tabulación de las respuestas.

Este cuestionario se aplicó a funcionarios del Rectorado de la UNT a fin que respondan sobre toda el área a su cargo.

DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS EMPLEADOS

En primera medida, se procedió a una revisión bibliográfica, lectura, análisis de la información y resumen para la confección del marco teórico aplicable.

En el trabajo de campo, se aplicó el método de entrevistas, mediante un cuestionario formal, para recabar los datos a tabular, efectuándose además entrevistas no estructuradas con dichos funcionarios para recabar información general sobre la institución.

La confección del cuestionario fue la parte central del trabajo de investigación y la que más tiempo insumió.

El primer modelo de cuestionario se confeccionó al terminar la revisión bibliográfica y marco teórico y se fue modificando permanentemente hasta llegar a la versión definitiva. Incluso, estos cambios se produjeron después de intentar aplicar el cuestionario a la población objetivo.

Esto ocurrió así porque al momento de aplicar la encuesta, en algunos casos a los encuestados les resultó muy difícil interpretar algunas preguntas, por contener términos muy específicos del área de Administración de Empresas y de Gestión del Conocimiento.

En otros casos, la extensión del cuestionario también fue una barrera para lograr la predisposición a responder de los mismos.

Por este motivo, luego de un primer intento infructuoso de aplicación, se decidió confeccionar otro más corto, más accesible y con menos pretensiones en la calidad y cantidad de datos solicitados, pero con muchas más posibilidades de ser respondido que el anterior.

Fue este el cuestionario del que se obtuvieron finalmente los datos que se pudieron tabular y procesar para sacar conclusiones.

Dado el tamaño de la muestra, dichos resultados no son de ninguna manera extrapolables a toda la población de la UNT pero sí otorgan algún indicio sobre el estado actual del Capital Intelectual en la Institución, al haber sido aplicada a Secretarios, Directores y Subdirectores de Departamento, consultándoles sobre toda el área bajo su dependencia.

Del primer cuestionario que se intentó aplicar, no obstante las limitaciones ya mencionadas, se logró obtener gran cantidad de datos cualitativos, que pese no poder ser tabulados, sí dieron una idea general sobre el Capital Intelectual de la organización, conclusiones que en la mayoría de los casos terminaron siendo confirmadas por el segundo cuestionario.

APLICACIÓN

Se aplicó el cuestionario a funcionarios del Rectorado de la UNT, con cargo de Secretarios, Directores o SubDirectores, consultándoles sobre toda el área bajo su responsabilidad.

El cuestionario contenía preguntas sobre los cinco componentes del Capital Intelectual y las respuestas eran cerradas para poder ser tabuladas (Si/No, calificar del 1 al 5, etc.).

CUESTIONARIO APLICADO-VERSIÓN II

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO

A. CAPITAL HUMANO

1. ¿Cuál es la edad promedio de los trabajadores del área?
2. ¿Cuál es la formación máxima alcanzada en promedio por los integrantes del área?
3. ¿Cuál es la experiencia en años promedio de los integrantes del área en la universidad?
4. ¿Son frecuentes las rotaciones entre áreas en la universidad?
5. ¿En el área se realiza una evaluación/gestión de desempeño?
6. ¿Se otorgan premios o incentivos por desempeño?
7. ¿La institución brinda capacitaciones anuales para los empleados del área?
8. ¿Fuera de las capacitaciones obligatorias que brinda la UNT, los empleados suelen asistir a capacitaciones fuera de la institución?
9. ¿Los empleados de base, fuera de los mandos altos y medios, pueden efectuar sugerencias sobre cómo realizar su trabajo?
10. ¿Se premia la iniciativa del colaborador? ¿Su creatividad? De ser así, ¿La compensación es monetaria o no monetaria?
11. ¿Qué porcentaje de las sugerencias efectuadas por los colaboradores en general se lleva a cabo?

0%	25%	50%	75%	100%
----	-----	-----	-----	------
12. ¿Existen en el área o en la institución planes de carrera para personas con talento/buen desempeño?
13. ¿Qué porcentaje de las horas de trabajo total, se trabaja en equipo, versus trabajo individual?
14. Del 1 al 5, ¿Cómo considera que es la satisfacción de los empleados del área con su trabajo en la institución?

¿Con el área de trabajo?

¿Y con el puesto de trabajo?

B. CAPITAL ESTRUCTURAL

1. ¿Existe un organigrama, manual de funciones y de procedimientos para la institución y para cada área? ¿Es conocido por todos?
2. ¿La visión, misión y objetivos a largo plazo de la UNT son en general conocidos por los colaboradores del área?
3. ¿Qué forma tiene la estructura organizativa de la UNT? (Piramidal, Horizontal, en nichos cerrados, etc.)
4. ¿Considera que dicha estructura es acorde a los objetivos de la misma?
5. ¿Las instalaciones y condiciones edilicias actuales del área facilitan el desarrollo de las tareas?
6. ¿Cuentan en el área con las herramientas necesarias para cumplir su labor?
7. ¿Los procesos clave del área son conocidos por todos los colaboradores de la misma?
8. Del 100% del total de relaciones celebradas en el trabajo diario del área, ¿Qué porcentaje considera que son formales (escritos, mail de la UNT) y qué porcentaje son informales (contacto cara a cara, llamadas telefónicas)?
9. Del 1 al 5, ¿Con cuanto calificaría el clima de trabajo en el área?
10. En la planificación del trabajo, ¿Se prevé un tiempo para la capacitación?
11. ¿Se producen con frecuencia atascos o cuellos de botella en el trabajo?
12. ¿En el área pierden posibilidades de llevar adelante proyectos valiosos por no contar con los recursos económicos suficientes?

C. CAPITAL TECNOLÓGICO

1. ¿Se apoyan en su labor diaria en herramientas informáticas para poder desarrollarlas? (computadora, internet, programas específicos, Word, Excel, etc.)
2. ¿Reciben capacitaciones por parte de la UNT en el uso de herramientas informáticas?

3. ¿El área recibe capacitaciones ante cada cambio o actualización de software?
4. ¿Cuentan permanentemente con apoyo informático?
5. ¿Considera que los recursos actuales en hardware y software son suficientes para desempeñar las tareas del área?
6. ¿En el área, se apoyan frecuentemente en soluciones informáticas para tomar decisiones?
7. ¿El uso de estas herramientas informáticas, les resulta de utilidad para la comunicación interna y el desarrollo de las tareas del área?
8. ¿Les resulta útil para comunicarse con su cliente interno/externo? (otras áreas dentro de la UNT, atención al público, etc.).

D. CAPITAL NEGOCIO

1. ¿El producto/servicio que brinda el área está relacionado a la misión/visión de la UNT?
2. ¿El producto/servicio brindado por el área se va actualizando conforme lo requieren las necesidades de la institución?

E. CAPITAL RELACIONAL

1. ¿El área participa frecuentemente de congresos, talleres, etc. internos en la universidad? (encuentros de la UNT, encuentros inter facultades, talleres para empleados del rectorado, etc.).
2. ¿Y externos? (otras universidades de la provincia o del país, instituciones varias)
3. ¿Considera que el grado de participación actual en estos encuentros es suficiente?
4. ¿Considera que la participación en estos encuentros es valiosa para la institución/área?
5. ¿Los clientes internos/externos del área efectúan habitualmente sugerencias para mejorar el servicio?
6. Del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la relación del área con los proveedores de insumos o servicios necesarios para prestar el servicio?
7. Del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la satisfacción del cliente interno/externo con el servicio/prestado por la institución?

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DEL DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO

A. ADQUISICIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. ¿Cuáles son las dos principales formas de aprender que tiene el área?

Práctica
Ensayo y error
Estudio e investigación
Reflexión

2. Del total del conocimiento manejado por el área, ¿Cuál de las siguientes proporciones considera que se ajusta más a la realidad?

100% conocimiento explícito/0% conocimiento tácito
75% conocimiento explícito/25% conocimiento tácito
50% conocimiento explícito/50% conocimiento tácito
25% conocimiento explícito/75% conocimiento tácito
0% conocimiento explícito/100% conocimiento tácito

3. ¿Existen bases de datos de información?
4. Del 1 al 5, ¿Cómo considera que es la capacidad actual de aprender y desaprender del área?
5. ¿Existen en el área personas cuya función principal sea gestionar información? (Actualizar bases de datos, comunicar, buscar en las bases de datos, etc.).
6. De no existir estas personas, ¿Considera que sería necesario contar con ellas?

B. ALMACENAMIENTO

1. ¿Existen bases de datos centrales que reúnan toda la información del área?
2. De existir, ¿estas bases de datos son físicas (archivos, bibliotecas, expedientes, etc.) o informáticas (bases de datos en internet, intranet, discos locales)?
3. ¿Está al tanto si se efectúan en forma habitual back ups de la información del área?

C. TRANSFORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

1. ¿De qué manera se actualizan las bases de datos del área?

En forma inmediata
Con una demora leve

Con una demora elevada
No se actualizan

2. De existir actualización de las bases de datos/archivos, ¿Quién es responsable de actualizar dicho conocimiento?

Existe una persona específica encargada de esa tarea
Todos los miembros del área pueden actualizar información

D. DISTRIBUCIÓN

1. ¿Cuáles considera que son las dos formas más frecuentes de comunicar la información en el área?

Diálogo cara a cara entre los individuos.

Las personas exteriorizan su conocimiento explicitándolo por escrito.

Los individuos hacen suyo el conocimiento de la organización, por observación, práctica, etc.

El conocimiento fluye en forma explícita por el área.

2. ¿Los clientes internos/externos tienen alguna forma de consultar información? (Bases de datos de acceso común con otras áreas, páginas de internet, etc.)
3. ¿La información necesaria para desempeñar la función del área, llega automáticamente a ella o es preciso procurársela desde el área?
4. ¿Existe una persona en el área cuya función principal sea transmitir información?

TABULACIÓN RESULTADOS APLICACIÓN CUESTIONARIO II

PREGUNTA	ENCUESTADO										RESULTADOS		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
CUESTIONARIO I													
A.													
A.1.	37	43	50	40	47	35	40	40	35	40	Promedio	40,7	
A.2.	SC	UI	UC	SC	SC	UC	UC	UI	UC	SC	Secundario Completo	4	
											Universitario Incompleto	2	
											Universitario Completo	4	
A.3.	15	15	25	10	25	7	18	16	7	10	Promedio	14,8	
A.4.	No	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	Si	1	
											No	9	

A.5.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	1
												No	9
A.6.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	Si	1
												No	9
A.7.	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	8
												No	2
A.8.	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	6
												No	4
A.9.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	10
												No	0
A.10.	No	No	No	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	Si	2
												No	8
A.11.	75%	75%	25%	50%	75%	75%	25%	50%	25%	50%		Promedio	53%

A.12.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	0
												No	10
A.13.	20%	25%	10%	80%	10%	100%	25%	25%	80%	30%		Promedio	41%
A.14.	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4		Promedio	4,3
	4	5	2	5	4	5	5	5	4	3		Promedio	4,2
	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4		Promedio	4,1
B.													
B.1.	Si	Si	No	No	Si	No		No	No	Si		Si	5
												No	5
B.2.	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si		Si	8
												No	2
B.3.	Pir	Pir	Pir	Nic	Pir	Rom	Nic	Pir	Rom	Pir		Piramidal	6

											Rombo Complejo	2
											Nichos cerrados	2
B.4.	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	Si	Si	7
											No	3
B.5.	No	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	Si	5
											No	5
B.6.	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	7
											No	3
B.7.	No	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	7
											No	3
B.8.	40%	30%	30%	70%	40%	80%	30%	50%	50%	60%	Formal	48%
	60%	70%	70%	30%	60%	20%	70%	50%	50%	40%	Informal	52%
B.9.	4	4	3	5	3	5	5	4	5	4	Promedio	4,2

B.10.	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si	6
											No	4
B.11.	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	7
											No	3
B.12.	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	7
											No	3
C.												
C.1.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	10
											No	0
C.2.	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	8
											No	2
C.3.	Si	Si	Si	No	Si	No	No	Si	No	Si	Si	6
											No	4
C.4.	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	8

											No	2
C.5.	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	8
											No	2
C.6.	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	Si	Si	4
											No	6
C.7.	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si	7
											No	3
C.8.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	10
											No	0
D.												
D.1.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	9
											No	1
D.2.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	10
											No	0

E.												
E.1.	Si	No	No	Si	No	No	No	Si	No	No	Si	3
											No	7
E.2.	Si	Si	No	Si	No	No	No	Si	No	Si	Si	5
											No	5
E.3.	No	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	Si	2
											No	8
E.4.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	10
											No	0
E.5.	Si	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	Si	3
											No	7
E.6.	4	5	5	4	2	1	4	4	3	4	Promedio	3,6
E.7.	4	5	5	4	2	5	4	5	4	3	Promedio	4,1

CUESTIONARIO II

A.

A.1.

1		1	1	1	1	1	1	1		Práctica	8
1	1			1	1			1	1	Ensayo y error	6
	1		1			1	1		1	Estudio e investigación	5
		1								Reflexión	1

A.2.

										100% explícito/0% tácito	0
				1				1	1	75% explícito/25% tácito	3
					1		1			50% explícito/50% tácito	2
1	1	1	1			1				25% explícito/75% tácito	5

												0% explícito/100% tácito	0
A.3.	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si		Si	8
												No	2
A.4.	4	4	3	3	4	5	3	5	4	4		Promedio	3,9
A.5.	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No	Si		Si	4
												No	6
A.6.	No	Si	No	-	-	-	No	Si	Si	Si		Si	4
												No	3
B.													
B.1.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si		Si	10
												No	0
B.2.	Inf	Inf	Fis	Fis	Ambas	Ambas	Ambas	Fis	Inf	Inf		Físicas	3
												Informáticas	4
												Ambas	3

B.3.	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si	Si	7
											No	3
C.												
C.1.												
	1	1			1	1	1	1	1	1	Forma inmediata	8
			1	1							Con una leve demora	2
C.2.												
		1		1	1				1		Persona Específica	4
	1		1			1	1	1		1	Todos pueden actualizar	6
D.												
D.1.												

	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Diálogo cara a cara	9
					1			1	1		Explicitan su conocimiento	3
	1	1	1	1		1	1		1	1	Hacen suyo	8
											Fluye en forma explícita	0
D.2.	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	8
											No	2
D.3.	Llega	Busca	Llega	Llega	Llega	Ambas	Busca	Ambas	Ambas	Busca	Llega	4
											Busca	3
											Ambas	3
D.4.	No	No	No	No	Si	No	No	No	No	Si	Si	2
											No	8

RESULTADOS

CUESTIONARIO I

A. CAPITAL HUMANO

1. Edad promedio de los trabajadores: 40 años.
2. De los encuestados las dos categorías que más se repiten son la de Secundario Completo y Universitario Completo. Este aumento en la cantidad de profesionales se debe en gran medida al lanzamiento de la Licenciatura en Gestión Universitaria por parte del Rectorado de la UNT, lo cual permitió a sus empleados acceder a una formación de grado. Esto fue evidenciado por los encuestados al efectuar la pregunta.
3. Experiencia promedio: 15 años de trabajo. En las distintas áreas existen personas con 20, 25 y 30 años de antigüedad, pero al existir también nuevas incorporaciones, que cuentan con 5 años o menos de experiencia, el promedio se ve reducido.
4. Al respecto de las rotaciones de áreas, casi todos los encuestados coincidieron en que estas no ocurren habitualmente.
5. No se realiza una gestión del desempeño en la UNT.
6. No se otorgan premios o incentivos por desempeño.
7. Al respecto de las capacitaciones, la mayoría coincide en que sí se realizan, además de la Licenciatura en Gestión Universitaria, por medio del Centro de Capacitación de la UNT, que brinda a los empleados de la misma cursos y talleres sobre distintos temas. En general estos cursos son de competencias generales y no específicos a un área de trabajo.
8. Ante la pregunta sobre si los empleados asistían a capacitaciones fuera de las obligatorias de la UNT, el 60% respondió afirmativamente y el 40% en forma negativa. Los encuestados aclararon que si bien asisten a capacitaciones no obligatorias, son en general de la UNT (Centro de Capacitación UNT, Licenciatura en Gestión Universitaria) y no a cursos fuera de la misma como institutos privados.
9. Todos los encuestados coincidieron que los colaboradores sí pueden efectuar sugerencias.
10. No se recompensa la iniciativa del colaborador y de hacerlo es una recompensación no monetaria.
11. El 50% de las sugerencias llevadas a cabo por los colaboradores son llevadas a cabo.
12. No existen en la institución planes de carrera para los empleados.
13. El 40% del total del trabajo realizado se lleva adelante como trabajo en equipo, versus trabajo individual. No obstante, hay mucha divergencia en las respuestas, donde existen áreas donde el 100% del trabajo es individual versus otras donde sólo un 10%, lo cual evidencia una gran disparidad en la

forma de trabajo de las distintas áreas, así como también distintas subculturas en la organización.

14. Del 1 al 5, se califica con 4 el nivel de satisfacción de los colaboradores de trabajar en la institución, así como también su satisfacción con el área y con el puesto de trabajo.

B. CAPITAL ESTRUCTURAL

1. Ante la pregunta de si existía manual de funciones, de procedimientos y organigrama para el área, se notó gran disparidad en las respuestas, donde el 50% contestó en forma afirmativa y el 50% en forma negativa. También hubo diversas opiniones al respecto, como que en algunas áreas sí existía organigrama, pero no manual de funciones ni procedimientos, en otras no existía ninguno de los tres elementos, en otras decían contar con todos ellos, etc. También manifestaron algunos encuestados que por resolución del Rectorado, todas las áreas debían presentar estos elementos para ser sometidos a aprobación y entrar en vigencia, en otras áreas manifestaron no conocer dicha resolución.

2. Los encuestados manifiestan que la misión, visión y objetivos de la UNT sí son conocidos a largo plazo por los colaboradores.

3. En cuanto a la estructura organizativa de la UNT, la mayoría afirmó que la misma de forma piramidal, mientras que algunos opinaron que la consideran en nichos cerrados o como un rombo complejo.

4. Si dicha estructura permite alcanzar los objetivos de la misma, la mayoría contestó afirmativamente mientras que uno de los encuestados que la definió como en nichos consideró que esta forma no era acorde porque no permitía la coordinación entre todas las áreas y que la información no fluía correctamente. Mientras que los que la definieron como rombo complejo, manifestaron también que no servía a los fines de la organización porque se perdía la unidad de mando y las áreas no sabían a quien respondían.

5. En cuanto a la aptitud de las condiciones edilicias actuales para desempeñar la labor, un 50% consideró que sí eran adecuadas, mientras que un 50% que no, lo que evidencia las distintas condiciones de trabajo entre las áreas. En algunos casos, son instalaciones nuevas, o que recibieron inversiones recientes de hardware y software, mientras que otras aún no cuentan con las condiciones necesarias en espacio, comodidades, mobiliario, etc.

6. Respecto a si el área contaba con los elementos necesarios para desempeñar la labor, un 70% contestó afirmativamente mientras que un 30% en forma negativa.

7. Los encuestados consideran que los procesos claves sí son en general conocidos por los miembros del área.

8. Cerca del 50% del conocimiento que fluye por el área lo hace de manera informal, mientras que un 50% lo hace de manera formal. También en este punto de notaron grandes divergencias, donde en algunas áreas la mayoría

del conocimiento era formal, y en otras áreas ocurría lo inverso. En otras áreas ocurría que se dividía por partes iguales.

9. En cuanto al clima de trabajo de las áreas, la mayoría respondió que del 1 al 5, es de 4 puntos.

10. Si se prevé un tiempo para la capacitación.

11. La mayoría de los encuestados manifestó que sí se producen atascos o cuellos de botella en el trabajo, lo cual puede hacer dudar sobre el punto de si son conocidos los procesos clave del área o si se cuenta con los elementos necesarios para desempeñar la labor, en la mayoría de respuestas fue positiva.

12. La mayoría de los encuestados coincidió que sí se pierden oportunidades de llevar adelante proyectos valiosos por no contar con los recursos económicos necesarios, como traer un especialista de otro país o provincia, efectuar más capacitaciones, adquirir software y hardware avanzado, etc.

C. CAPITAL TECNOLÓGICO

1. El 100% de los encuestados manifiesta apoyarse en soluciones informáticas para desempeñar la labor. En general los programas más usados son Word, Excel, navegadores web, y los SIU en las distintas áreas.

2. Respecto a si reciben capacitaciones por parte de la UNT en el uso de herramientas informáticas, se respondió afirmativamente en la mayoría de los casos.

3. En general, las áreas sí reciben capacitación ante cada cambio o actualización de software.

4. Las áreas cuentan permanentemente con apoyo informático.

5. El 80% de los encuestados manifiesta contar con los recursos informáticos necesarios para desempeñar su labor.

6. La mayoría de los encuestados manifiesta no apoyarse frecuentemente en soluciones informáticas para tomar decisiones.

7. El uso de herramientas informáticas sí les resulta de utilidad para la comunicación interna y el desarrollo de las tareas internas del área.

8. El 100% de los encuestados manifestó que las herramientas informáticas si les resultan de utilidad para comunicarse con el cliente interno/externo del área.

D. CAPITAL NEGOCIO

1. Las distintas áreas consideran que el producto/servicio brindado por el área sí está relacionado a la misión/visión de la UNT y que se va actualizando conforme lo requieren las necesidades de la institución.

E. CAPITAL RELACIONAL

1. Respecto a la participación del área en talleres y encuentros brindados por la UNT, la mayoría responde que no participan en los mismos.
2. En cuanto a la participación de las áreas en eventos externos, se divide las opiniones en un 50% y 50%.
3. La mayoría de los encuestados considera que la participación actual del área en dichos congresos no es suficiente.
4. El total de los encuestados manifiesta que sí son valiosos estos encuentros para el área.
5. Los clientes internos/externos no realizan sugerencias sobre como modificar el servicio del área.
6. En cuanto a la relación del área con los proveedores de la misma, otorgan a la misma una calificación media de 3 puntos, del 1 al 5.
7. La satisfacción del cliente con el servicio del área la puntúan en promedio con 4 puntos sobre un total de 5.

CUESTIONARIO II

A. ADQUISICIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. En cuanto a la adquisición del conocimiento, las dos principales formas de aprender que tiene el área es por Práctica y Ensayo y Error.
2. Del total del conocimiento manejado por el área, la mayoría de los encuestados coincide que el 25% es explícito y el 75% tácito.
3. El 80% de los encuestados manifiesta que si existen bases de datos de la información que maneja el área.
4. Del 1 al 5, los encuestados califican con 4 puntos la capacidad de aprender y desaprender del área.
5. En cuanto a la pregunta de si existían personas en el área cuya función principal sea gestionar información, la mayoría respondió en forma negativa. Lo que se percibió en los encuestados es una confusión respecto a qué entendían por "gestionar información".
6. Consideran también que sí sería necesario contar con dichas personas.

B. ALMACENAMIENTO

1. El 100% de los encuestados respondió en forma afirmativa a la pregunta sobre la existencia de bases de datos centrales del área.
2. Las bases de datos combinan bases físicas con bases informáticas, contando en algunos casos con ambas porque se encuentran en un proceso

de migración de información.

3. Sí se efectúan back ups de la información del área.

C. TRANSFORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

1. Las bases de datos se actualizan de manera inmediata.

2. Ante la pregunta de si todos los miembros del área podían actualizar información o existía una persona específica para ello, las respuestas estuvieron prácticamente a la par.

D. DISTRIBUCIÓN

1. Las vías más comunes para transmitir información es el diálogo cara a cara entre los individuos y la apropiación del conocimiento por parte de los colaboradores mediante observación, escucha, etc.

2. La mayoría de los encuestados manifestó que los clientes internos/externos del área si tienen la posibilidad de consultar información a través de bases de datos.

3. En cuanto a si la información para desempeñar la labor llega automáticamente al área, o los miembros deben procurársela, las respuestas fueron dispares, donde en algunos casos contestan que la misma llega al área y en otros que la buscan. En otros casos manifiestan que se combinan ambas situaciones.

4. No existe una persona en el área cuya función principal sea transmitir información.

CONCLUSIONES

De la aplicación del cuestionario se puede concluir que la UNT se encuentra en un proceso de cambio en el cual el nivel del capital intelectual presenta distintas realidades según las diferentes áreas, pero que en general va en proceso de incremento progresivo en todos sus componentes.

En el capital humano efectuando mayores capacitaciones, logrando mayor especialización en sus recursos; en el capital tecnológico invirtiendo en hardware y software y brindando asistencia permanente en esta área; en el capital estructural avanzando hacia una formalización del conocimiento, mediante manuales de procedimientos, organigramas, instructivos, etc.; en el capital negocio alineando y adaptando el producto/servicio brindado por las distintas áreas a las necesidades de la institución y en el capital relacional avanzando hacia un mayor nivel de vinculación con instituciones del medio, otras universidades del país, entre otras.

Quedan aún aspectos en las cuales mejorar, como el capital estructural, donde en algunas áreas no existen organigramas, manuales de funciones ni de

procedimientos o al menos no son conocidos por los integrantes de la misma. En algunos casos se manifestaron también problemas edilicios o falta de los instrumentos necesarios para cumplir con las tareas.

En el capital humano, sería necesario avanzar hacia planes de carrera, incentivos por productividad, gestión del desempeño, entre otras. En el capital tecnológico, contar con herramientas y software para tomar decisiones, entre otras.

Pero principalmente el cambio debe ser de índole cultural para poder avanzar recién a una verdadera Gestión del Conocimiento. Hoy en día, sólo se cuenta con archivos, físicos o informatizados, algunos softwares de gestión universitaria comunes a otras universidades del país y programas básicos como Excel, Word, navegadores web, entre otros. En cuanto al conocimiento, gran parte de él reside en la mente y la experiencia de las personas, no existiendo bases de datos o repositorios adecuados.

Este cambio cultural se va produciendo, pero en forma lenta y paulatina, dada la gran disparidad de realidades que presenta la institución en sus distintas áreas, en edad de sus miembros, en nivel de formación, en años de antigüedad, en usos y costumbres, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

ARGYRIS, Chris, Conocimiento para la Acción, 1era Edición, Ediciones Granica, 2009.

RIESCO GONZÁLEZ, Manuel, El Negocio es el Conocimiento, Editorial Díaz de Santos, 2006.

SENGE, Peter, La Quinta Disciplina en la Práctica, Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje, 1era Edición, Ediciones Granica, 2012.

SENGE, Peter, La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, 2da Edición, Ediciones Granica, 2012.