

Reporte de diagnóstico del nivel de implementación del Modelo Sistémico de Gestión del Conocimiento en la empresa ARPL



Carrier Enterprise Network Solutions

Área de Gestión del Conocimiento

Fecha de emisión: 02 de mayo del 2025

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Introducción	5
Marco Conceptual	6
Metodología	7
Resultados Generales.....	8
Resultados comparados con el año 2023	8
Resultados por Categoría	9
Análisis comparativo por categoría.....	10
Resultados por dimensión y componente	11
Dimensión Estrategia	12
Componente Responsable	12
Componente Plan Estratégico.....	12
Componente Definición de Gestión de Conocimiento	13
Dimensión Humana.....	14
Componente Liderazgo	14
Componente Cultura	14
Componente Comunidades de conocimiento.....	17
Componente Motivación e Incentivos	18
Dimensión Procesos	20
Componente Matriz de Conocimiento.....	20
Componente Ciclos de Conversión	20
Componente Procesos de GC.....	21
Componente Roles	21
Dimensión Tecnología	22
Componente Tipo de tecnología	22
Componente Uso de Tecnología	22
Dimensión Indicadores.....	24
Componente Indicadores Operativos	24
Componente Indicadores de Generación de Valor	25
Conclusiones	26

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo Sistémico de Gestión del Conocimiento 6

Figura 2 Promedio por Dimensión 2023 vs 2025 8

Figura 3 Promedio por Dimensión con Fine-tuning 2023 vs 2025 8

Figura 4 Resultados por Categoría 2023 vs 2025 9

Figura 5 Análisis comparativo por Categoría 2025 10

Figura 6 Resultados por dimensión 11

Figura 7 Dimensión Estrategia..... 12

Figura 8 Obstáculos para la implementación de la GC - Directivos 13

Figura 9 Dimensión Humana 14

Figura 10 Obstáculos para compartir conocimiento - Directivos..... 15

Figura 11 Obstáculos para la implementación la GC - Miembros..... 16

Figura 12 Áreas que necesitan atención para implementar la estrategia de GC - Directivos 16

Figura 13 Satisfacción con el trabajo del líder de comunidad 17

Figura 14 Nivel de beneficio subjetivo de la comunidad 18

Figura 15 Motivación para implementar la GC - Directivos 19

Figura 16 Motivación de los miembros para participar en la estrategia de GC..... 19

Figura 17 Dimensión Procesos 20

Figura 18 Dimensión Tecnología 22

Figura 19 Dimensión Indicadores 24

Resumen Ejecutivo

El objetivo del diagnóstico es evaluar el nivel de implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento en la empresa ARPL. La metodología empleada es de tipo mixta: cualitativa y cuantitativa. Entrevistas a profundidad y encuestas fueron los instrumentos utilizados para cada tipo de metodología. Los hallazgos clave radican en la ineficacia de la comunicación del responsable y la estrategia de la Gestión del Conocimiento (GC) en ARPL, la disociación de las actividades diarias con las de GC y la ausencia de una política de incentivos y motivación. En este sentido, se recomienda la implementación de una estrategia de comunicación que involucre diversos medios comunicacionales, la formación de líderes, la documentación de los roles como actividades propias del puesto de trabajo y la implementación de una política de incentivos por la participación de las iniciativas de la GC.

Introducción

En el marco de la tercera fase de implementación del Modelo Sistémico de Gestión del Conocimiento en ARPL, la empresa consultora CENS llevó a cabo un diagnóstico integral con el propósito de evaluar el estado actual de avance en la adopción del modelo. Esta fase se enmarca dentro de un proceso estratégico orientado a fortalecer la capacidad organizacional de identificar, capturar, almacenar, distribuir y aplicar el conocimiento como activo clave para la innovación y la mejora continua.

La metodología utilizada para este diagnóstico fue de carácter mixto, combinando entrevistas a profundidad con encuestas, aplicadas de manera diferenciada a directivos y miembros de la organización. Este enfoque permitió recoger tanto percepciones cualitativas como datos cuantitativos, asegurando una visión holística del grado de implementación del modelo.

El objetivo general del diagnóstico fue medir el nivel de la implementación de las cinco dimensiones que conforman el modelo de Gestión del Conocimiento: Estrategia, Humana, Procesos, Tecnología e Indicadores. Adicionalmente, se plantearon objetivos específicos centrados en evaluar la motivación del personal, el grado de satisfacción con el proceso de implementación y la efectividad de las herramientas empleadas para la gestión del conocimiento.

El nivel de implementación se conforma de cuatro constructos: la percepción de la existencia de los elementos necesarios para desarrollar los componentes de la dimensión, el conocimiento de los colaboradores, la motivación por implementar los indicadores del componente, la satisfacción y la efectividad de las herramientas.

Marco Conceptual

La Gestión del Conocimiento se define como el esfuerzo organizacional multidisciplinario cuyo objetivo es el desarrollo de las personas orientado al desarrollo de las personas mediante la valorización del conocimiento individual y colectivo. Su propósito es fomentar una cultura organizacional basada en la colaboración, la productividad y la innovación.

El Modelo Sistémico de Gestión del Conocimiento (MSGC), propuesto por Zocón (2024)¹, plantea un enfoque integral que considera cinco dimensiones clave, y cada una diversos componentes necesarios para su efectiva implementación de la GC en las organizaciones (Figura 1).

Las cinco dimensiones que conforman el MSGC son: estrategia y dirección, humana, procesos de GC, tecnología e indicadores. Estas interactúan de forma dinámica, asegurando un enfoque sistémico en la gestión del conocimiento.

Figura 1
Modelo Sistémico de Gestión del Conocimiento



¹ Zocón, N. (2024). La gestión del conocimiento en las empresas: Análisis y modelo de aplicación para el Perú. [Tesis doctoral]. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura

Metodología

La metodología empleada fue de enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Para la recolección de información se utilizaron dos instrumentos: una encuesta en línea y entrevistas semiestructuradas en profundidad. Los detalles de la recolección de datos se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1
Detalles de la recolección de datos

Aspecto	Valor
Encuesta	
Cantidad de encuestados	122
Porcentaje de respuesta	86%
Tiempo de duración de la encuesta	09/04-23/04
Entrevistas	
Cantidad de entrevistados	36
Tiempo de duración de las entrevistas	10/04 – 21/04

Para el análisis cuantitativo, se utilizó una escala ordinal de valoración de 1 a 5, donde 1 representa un nivel muy bajo de implementación y 5 el nivel más alto de implementación en cada dimensión del modelo.

Además, se categoriza como nivel bajo a los resultados entre 1 y menor que 2.5; medio, mayor igual que 2.5 y menor igual que 3.5; y alto, mayor que 3.5.

Resultados Generales

Resultados comparados con el año 2023

Los resultados obtenidos este año se compararon con los resultados del 2023 (Figura 2). Además, se aprovechó el hecho que en el año 2023 se realizaron también entrevistas, con las que se realizó un fine-tuning a los resultados de las encuestas (Figura 3). Estos últimos muestran que se ha generado un aumento en todas las dimensiones, salvo en Tecnología.

Figura 2
Promedio por Dimensión 2023 vs 2025

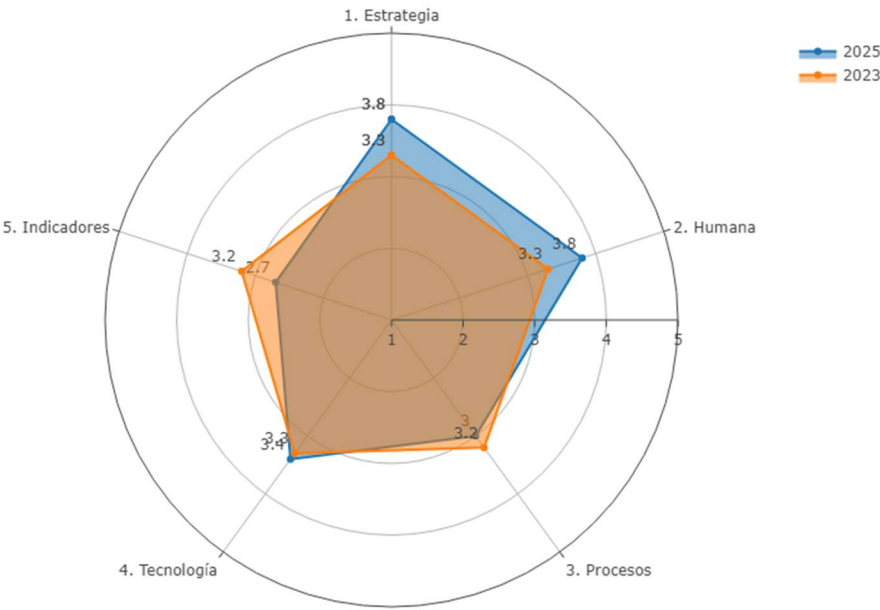
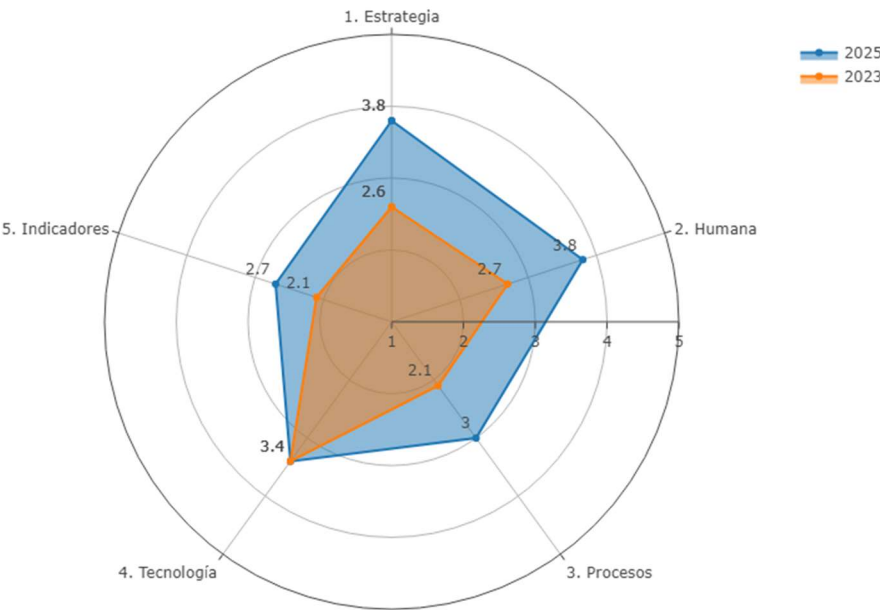


Figura 3
Promedio por Dimensión con Fine-tuning 2023 vs 2025

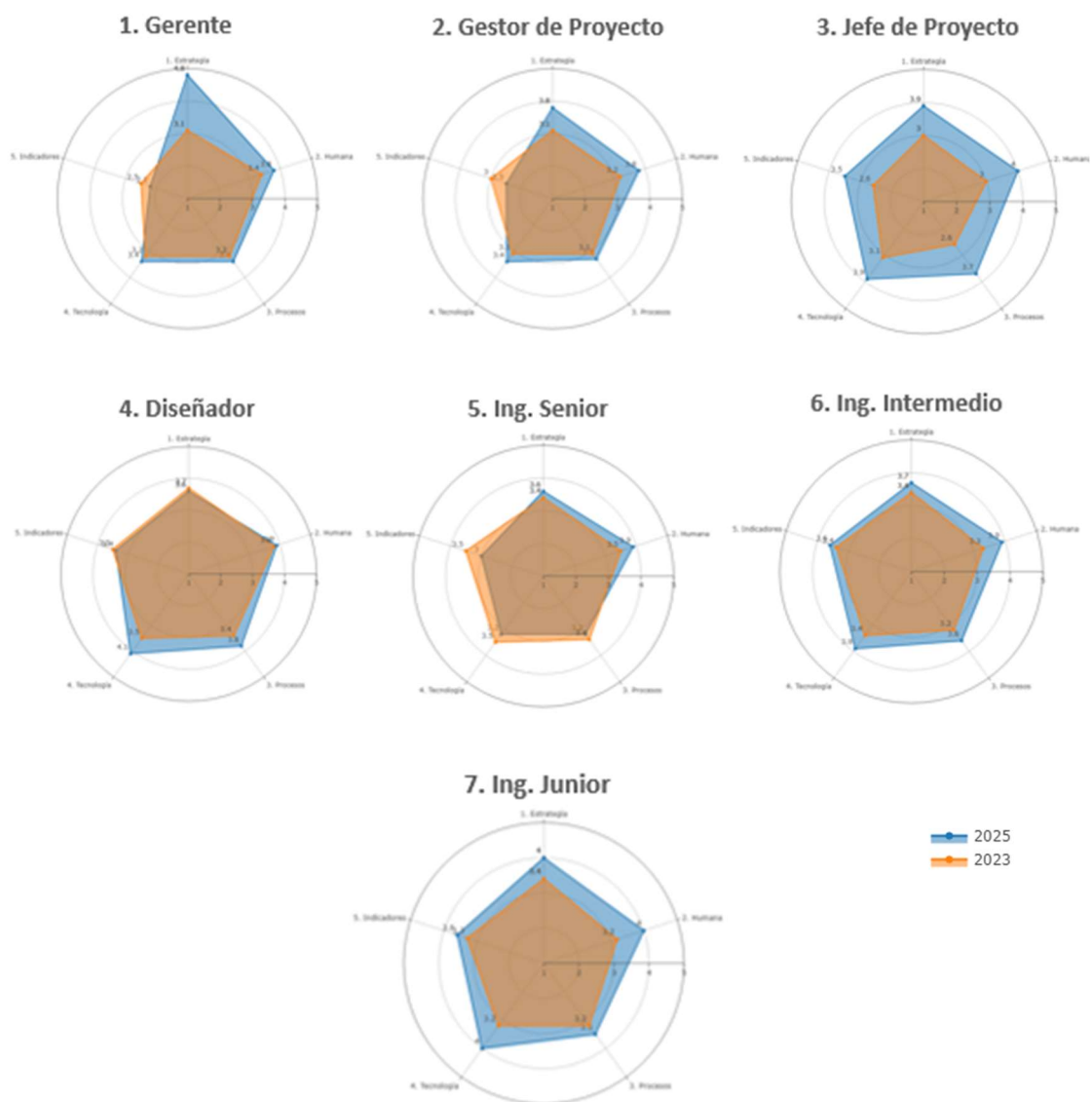


Resultados por Categoría

Los resultados críticos organizados por Categoría son los siguientes (Figura 4):

- Los gerentes tienen perciben una mayor implementación de la dimensión Estrategia
- Los jefes de proyecto, los ingenieros intermedios y los ingenieros junior han aumentado su percepción de la implementación en todas las dimensiones

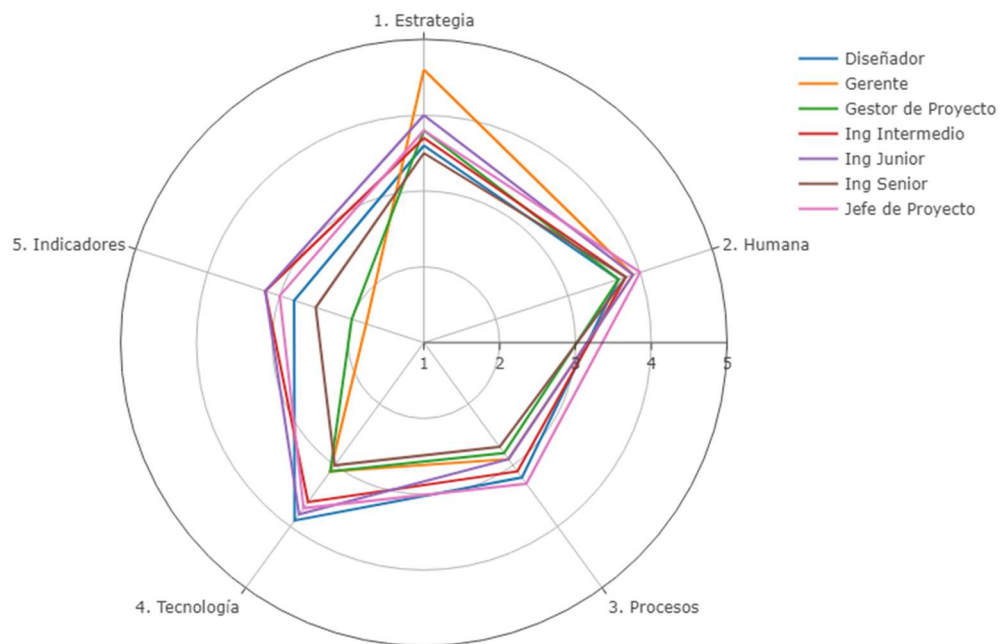
Figura 4
Resultados por Categoría 2023 vs 2025



Análisis comparativo por categoría

La comparación de las categorías con los datos del 2025 (Figura 5) arroja que los gerentes son los que más perciben la implementación de la dimensión Estrategia. Además, es el ingeniero senior que menos percibe en promedio la implementación de todas las dimensiones.

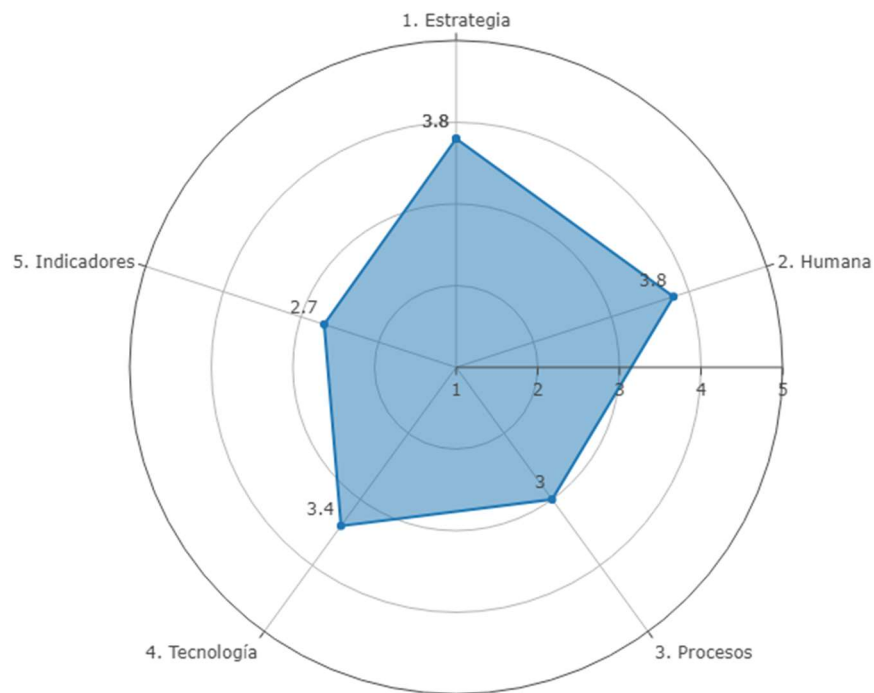
Figura 5
Análisis comparativo por Categoría 2025



Resultados por dimensión y componente

En la Figura 6 se observa que las dimensiones con mayor nivel de implementación son las dimensiones Humana y Estrategia con 3.8, mientras que la de menor nivel es la dimensión Indicadores con 2.7.

Figura 6
Resultados por dimensión

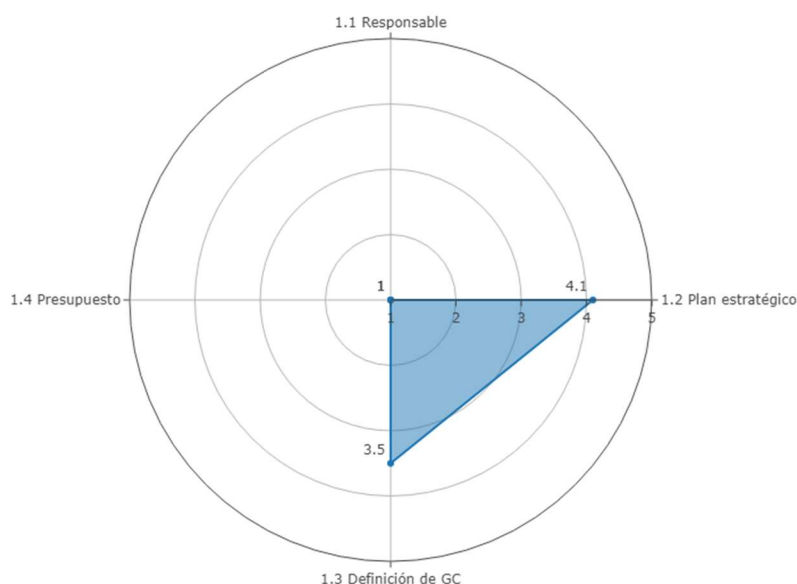


A continuación, se realizará el análisis a detalle de los componentes por Dimensión con la finalidad de brindar hallazgos más precisos.

Dimensión Estrategia

La dimensión Estrategia se conforma por cuatro componentes: Responsable, Plan Estratégico, Definición de GC y Presupuesto. El componente de mayor nivel de implementación es el plan estratégico con un puntaje de 4.1 (**¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**). Cabe indicar, que los componentes Responsable y Presupuesto no fueron medidas cuantitativamente a través de las encuestas por pedido explícito del cliente.

Figura 7
Dimensión Estrategia



Componente Responsable

El análisis cualitativo resultante de las entrevistas a profundidad arroja que se identifica, en la mayoría de casos, a Patricia Praelli como la responsable general de la implementación del Modelo Sistémico de Gestión del Conocimiento (MSGC). Seguidamente, también algunos entrevistados identificaron a Víctor Martin, y, en muy pocos casos, a María Elena Rizo Patrón. Además, el 90% de los entrevistados no tiene claro quién es el responsable de la GC en la organización

Hallazgo: la comunicación del responsable general de la estrategia de Gestión del Conocimiento no ha sido lo suficientemente clara.

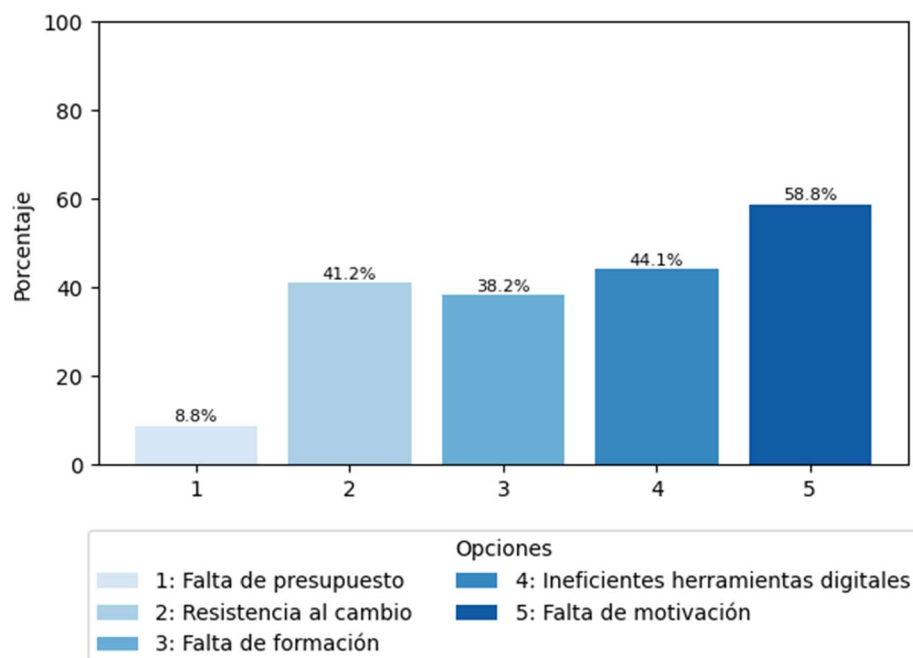
Componente Plan Estratégico

Los entrevistados explican, en algunos casos, que desconocen que la Gestión del Conocimiento (GC) sea parte del plan estratégico de ARPL; sin embargo, existen también otros varios que sí la han escuchado, pero reclaman que no se haya explicado cómo se va a implementar. Además, mencionan que al inicio tuvo “muchísima fuerza” la implementación de esta estrategia, pero luego se han ido diluyendo los esfuerzos.

Respecto a los obstáculos observados para la implementación, los directivos manifiestan que el principal es la falta de motivación observada (58.8%), seguida de la opción “Ineficientes herramientas digitales” (44.1%). Otro punto importante es que manifiestan que observan resistencia al cambio (38.2%). La pregunta de opción múltiple fue: ¿Cuáles de los siguientes

obstáculos ha observado en la implementación de la gestión del conocimiento? (Seleccione todas las que apliquen) (Figura 8).

Figura 8
Obstáculos para la implementación de la GC - Directivos



Hallazgo: a) se percibe un menor empuje por implementar la estrategia en los últimos meses; b) la falta de motivación y las herramientas digitales son, para los directivos, los mayores obstáculos para implementar la estrategia

Componente Definición de Gestión de Conocimiento

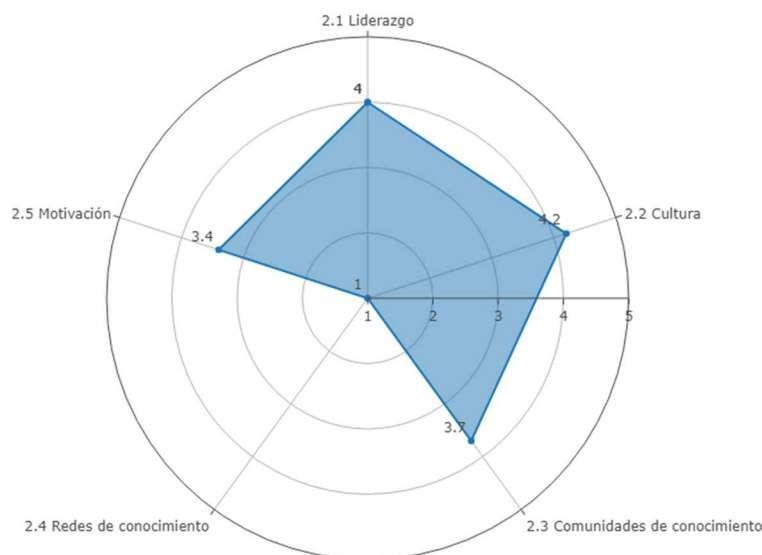
Los entrevistados reconocen que la definición de GC propia de la empresa se determinó, conocen sus elementos de forma general y están de acuerdo con ella; sin embargo, hay un grupo moderado que no la conoce o no la recuerda, por lo cual se podría reforzar la comunicación de la misma, lo cual se relaciona con un puntaje de 3.5 hallado. El 70% no recuerda la definición de gestión del conocimiento de ARPL

Hallazgo: existe un nivel medio bajo de recordación de la definición de GC.

Dimensión Humana

Los resultados (Figura 9) arrojan que el componente con mayor puntaje es el componente Cultura con 4.2 y el menor, Motivación con 3.4.

Figura 9
Dimensión Humana



Componente Liderazgo

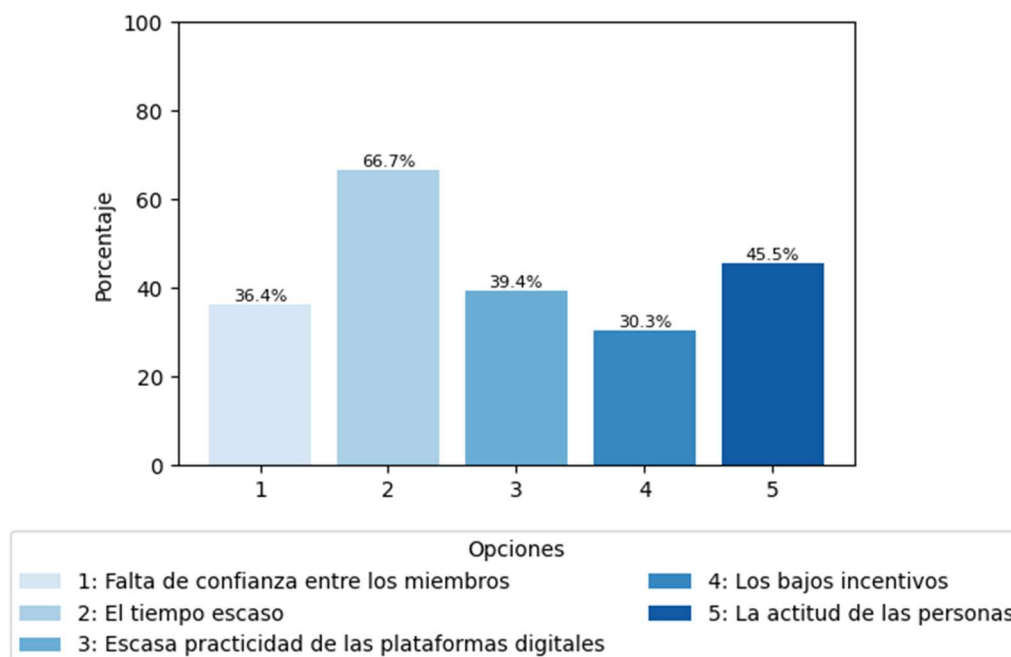
Las entrevistas a profundidad revelan que los líderes promueven la implementación de la estrategia de GC, desarrollando iniciativas como la organización de charlas y reuniones. Además, motivan a los miembros de la participación de las mismas. Estos resultados condicen con el puntaje de 4 arrojado desde el análisis cuantitativo.

Hallazgo: los miembros perciben en un nivel alto que los líderes de su comunidad promueven la implementación de la estrategia de GC.

Componente Cultura

Sobre el componente Cultura, este obtuvo un puntaje muy alto de 4.2. Los entrevistados mencionaron que se han implementado reuniones y charlas, y están, en la gran mayoría de casos, satisfechos con estas actividades de su comunidad. Mencionan que los beneficios de estas iniciativas han sido, principalmente, en algunas comunidades, la integración: “antes éramos islas”, mencionó un colaborador. Además, perciben la existencia de personas modelo que motivan o inspiran a compartir conocimiento. Un punto de mejora, en este componente, es el desarrollo de los programas de mentoring y coaching, ya que ningún entrevistado percibió su implementación. Además, explican que no se participa regularmente de los encuentros entre miembros por falta de tiempo.

Figura 10
Obstáculos para compartir conocimiento - Directivos

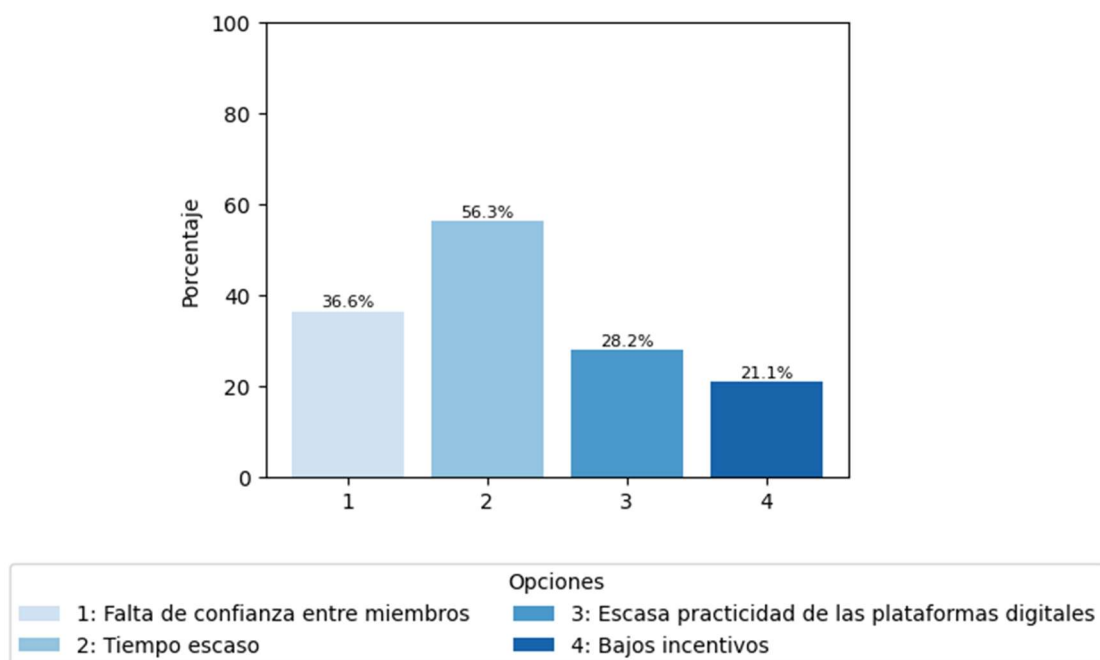


El 66.7% de directivos manifiesta que el mayor obstáculo para compartir conocimiento es el tiempo escaso (Figura 10). Cabe indicar que de las entrevistas a profundidad también se obtuvo este hallazgo. El segundo mayor obstáculo es la actitud de las personas con 45.5%, el cual está relacionado con la motivación. La pregunta de opción múltiple fue: ¿Cuáles consideras son los mayores obstáculos para compartir conocimiento?

Por otro lado, el 56.3% de miembros afirmó también que el tiempo escaso es el mayor obstáculo para compartir conocimiento. Esta idea está muy marcada tanto en directivos y miembros. El segundo obstáculo con 36.6% es la falta de confianza entre miembros (Figura 11).

Figura 11

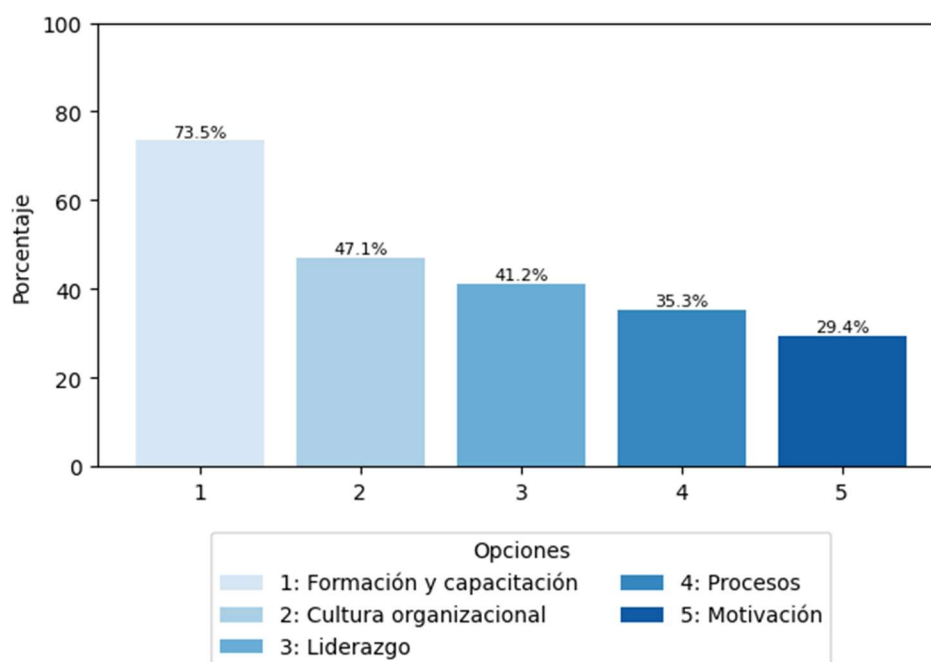
Obstáculos para la implementación la GC - Miembros



El 73.5% de directivos manifestó que el área que requiere más atención para implementar la GC es la formación y la capacitación, y como segunda opción, la cultura organizacional (47.1%). La pregunta de opción múltiple fue: ¿Cuáles de las siguientes áreas cree que necesitan más atención para la estrategia de la gestión del conocimiento? (Seleccione todas las que apliquen) (Figura 12).

Figura 12

Áreas que necesitan atención para implementar la estrategia de GC - Directivos



Hallazgos: a) existe un alto nivel de satisfacción y motivación por las charlas organizadas dentro de las comunidades, b) Tanto para los directivos y miembros perciben que la escasez de tiempo es el principal obstáculo para compartir conocimiento, c) para los directivos, la principal área de atención para implementar la estrategia de GC es la formación, la capacitación y la cultura organizacional.

Componente Comunidades de conocimiento

Las comunidades de conocimiento han sido implementadas y han sido de beneficio para los colaboradores, así lo afirman en las entrevistas. Estos beneficios radican en las capacitaciones (charlas), la estandarización de conceptos y criterios y la mayor confraternidad. Un punto de mejora que explican es que las actividades de la comunidad se ven como una carga de trabajo en paralelo a su rol. Adicionalmente, se tiene conciencia que no se han logrado todos los objetivos propuestos como comunidad, en todos los casos.

Respecto a la satisfacción del trabajo del líder y coordinadores de la comunidad, manifiesta el 65.9% que está satisfecho. Además existe un 0% que manifiesta insatisfacción con el trabajo del líder y coordinadores (Figura 13). La pregunta realizada fue: ¿Cuán satisfecho está con el trabajo que viene realizando el líder y los coordinadores de su comunidad?

Figura 13
Satisfacción con el trabajo del líder de comunidad

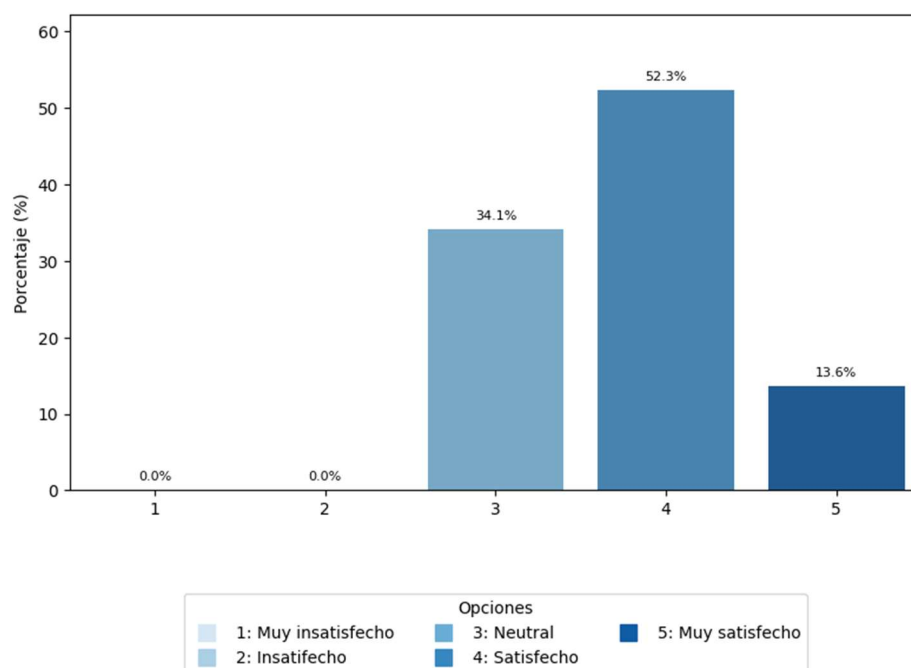
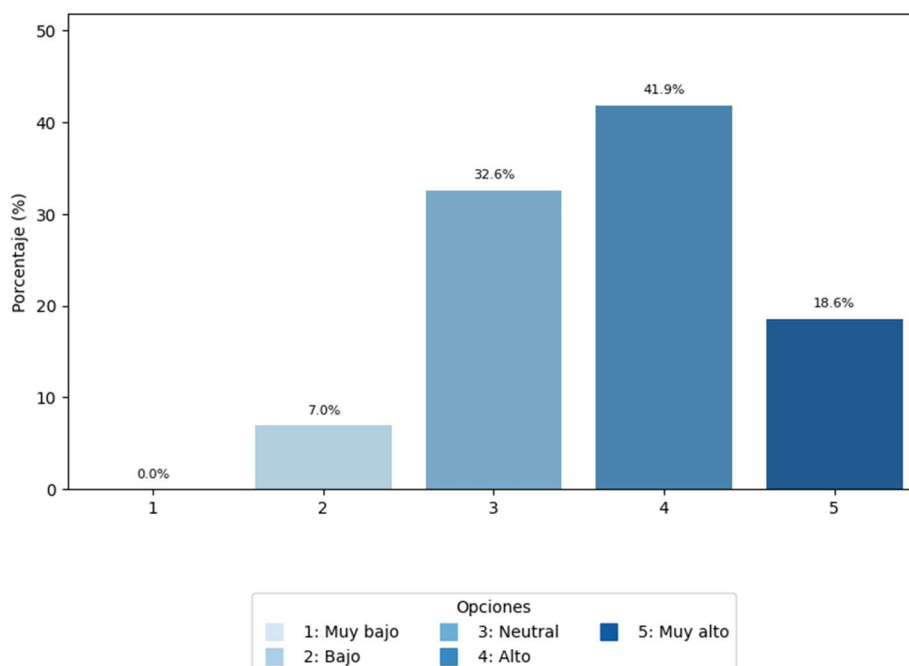


Figura 14

Nivel de beneficio subjetivo de la comunidad



El 60.5% afirmaron que el beneficio de su comunidad es alto o muy alto, lo cual condice con lo hallado en las entrevistas a profundidad (Figura 14). Este beneficio mencionado en estas es de tipo social: “Ante éramos islas”, mencionó un entrevistado. Además, explican que gracias a la comunidad han recibido charlas y capacitaciones la mayoría de veces de acuerdo a su interés.

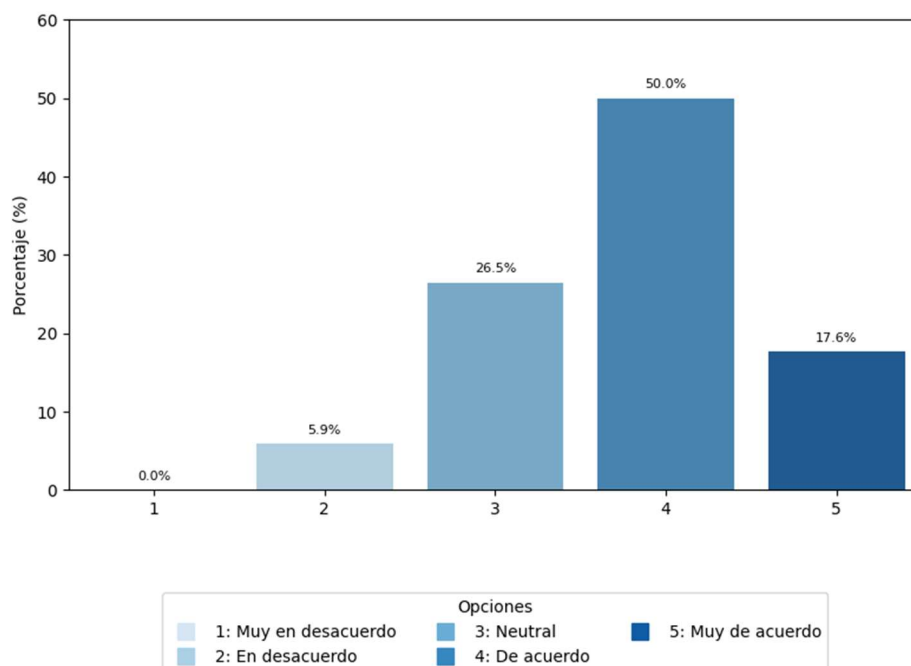
Hallazgo: a) Los miembros de las comunidades perciben el beneficio de pertenecer a una comunidad, pero entienden las actividades como una carga paralela y sin obligación; b) existe alta satisfacción por el trabajo de los líderes y coordinadores

Componente Motivación e Incentivos

El componente Motivación e Incentivos tiene un puntaje medio (3.4), y los colaboradores manifestaron que, efectivamente, existe motivación por participar de las iniciativas de GC, pero existen obstáculos como la falta de tiempo, la inexistencia de un cronograma y la falta de uso de las herramientas. Adicionalmente, la organización no ha implementado un programa de reconocimiento o motivación para la participación en las iniciativas de GC.

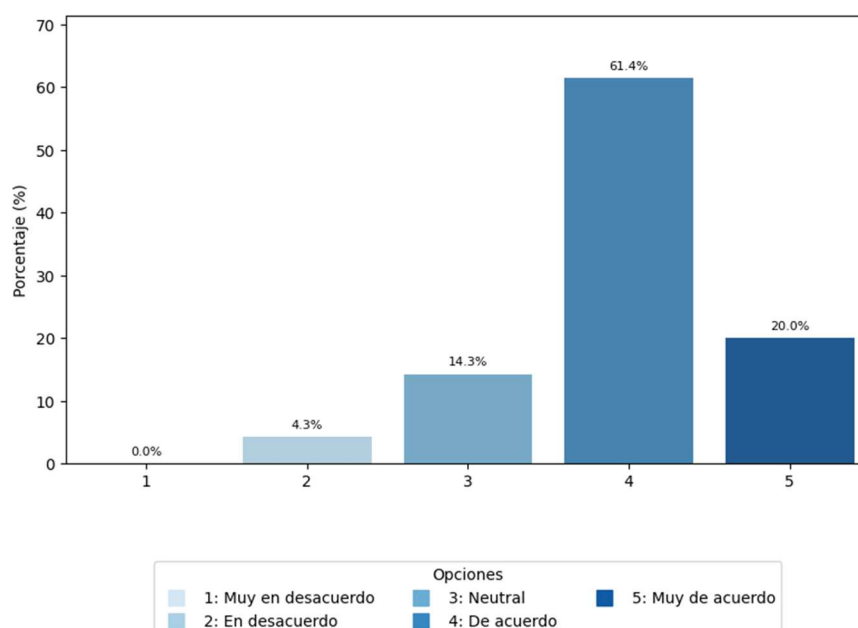
El 67.6% de directivos afirmó estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con que existe motivación y entusiasmo en la empresa por implementar la GC en la empresa (Figura 15). La pregunta fue: ¿Cuán de acuerdo está usted con esta afirmación: "Existe motivación y entusiasmo por implementar la gestión del conocimiento en la empresa"?

Figura 15
Motivación para implementar la GC - Directivos



Por otro lado, el 81.4% de miembros manifestó estar motivado a participar de la estrategia de GC. La pregunta fue: ¿Cuán de acuerdo está con esta afirmación: "Me siento motivado a participar de la estrategia de gestión del conocimiento?" (Figura 16)

Figura 16
Motivación de los miembros para participar en la estrategia de GC

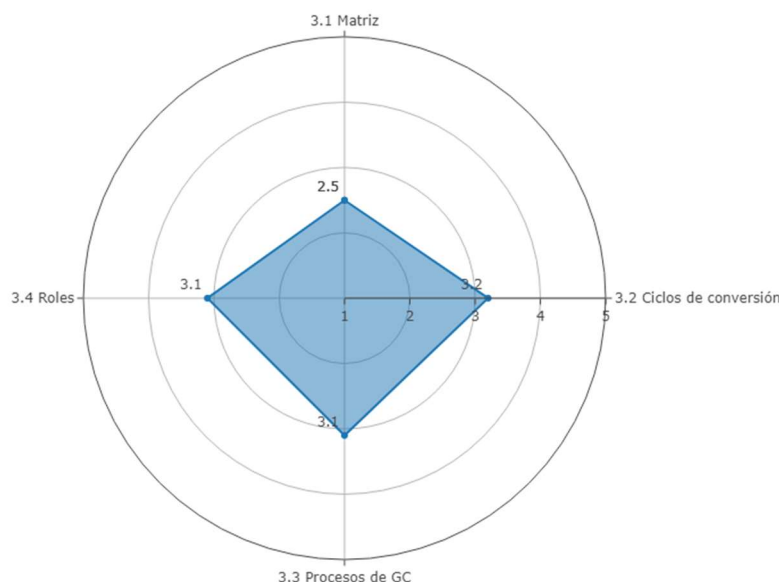


Hallazgo: Existe motivación por participar en las iniciativas, pero no existe un plan de incentivos para reforzar el “engagement” de los miembros.

Dimensión Procesos

La componente con mayor puntaje fue Ciclos de Conversión (3.2), mientras que la menor fue Matriz de Conocimiento con 2.5 (Figura 17).

Figura 17
Dimensión Procesos



Componente Matriz de Conocimiento

El componente Matriz revela que tiene un puntaje bajo (2.5), lo cual condice con lo obtenido con las entrevistas, en donde un grupo de colaboradores manifiesta desconocer la elaboración una Matriz de Conocimiento. Además, aquellos que afirmaron su desarrollo, explican que si bien es útil, no ha tenido el impacto esperado.

Hallazgo: existe un nivel bajo de conocimiento de la Matriz y su efectividad no ha sido la esperada.

Componente Ciclos de Conversión

Respecto al componente Ciclos de Conversión, obtuvo un puntaje medio de 3.2. Además, un 80% de los miembros y 73% de directivos perciben que se ha implementado herramientas para la identificación, captura, almacenamiento, distribución y aplicación del conocimiento. Por otro lado, los entrevistados explican que estas herramientas se han usado poco, por falta de costumbre y promoción. Ante consultas, prefieren utilizar Teams y preguntar directamente al experto, en vez de utilizar los Foros.

Respecto a la efectividad percibida de las herramientas del ciclo de conversión, la herramienta con el menor porcentaje de individuos que manifiestan que es “efectiva” o “muy efectiva” es la Matriz/Directorio, mientras que la que tiene el mayor porcentaje son los foros y la biblioteca (Tabla 2). En términos generales, el porcentaje de individuos que afirman que son efectivas estas herramientas es bajo.

Tabla 2
Efectividad de herramientas del Ciclo de conversión

Herramienta	Porcentaje
Matriz/Directorio	48.21%
Lecciones aprendidas/Oportunidades de Mejora/Innovación	51.79%
Biblioteca	55.36%
Agenda	53.57%
Foros	53.57%

Hallazgo: a) la falta de costumbre y promoción son obstáculos para el uso de las herramientas del Ciclo de conversión, b) la efectividad percibida de las herramientas es bajo, c) la matriz es la herramienta percibida como menos efectiva.

Componente Procesos de GC

Procesos de GC obtuvo un puntaje medio de 3.1. El 76% de los directivos tiene conocimiento de los procesos implementados, mientras que los miembros solo el 52%. Además, los resultados arrojan que, aquellos que afirman tener conocimiento de los mismos, perciben que estos procesos mejorarán la productividad en un nivel alto (3.7 en directivos y 4 en miembros). Las entrevistas confirman el alto porcentaje de miembros que desconocen los procesos. **Hallazgo: Los miembros desconocen en gran medida los procesos de GC; sin embargo, los individuos (directivos o miembros) que conocen de estos procesos confían en que estos aumentarán la productividad.**

Componente Roles

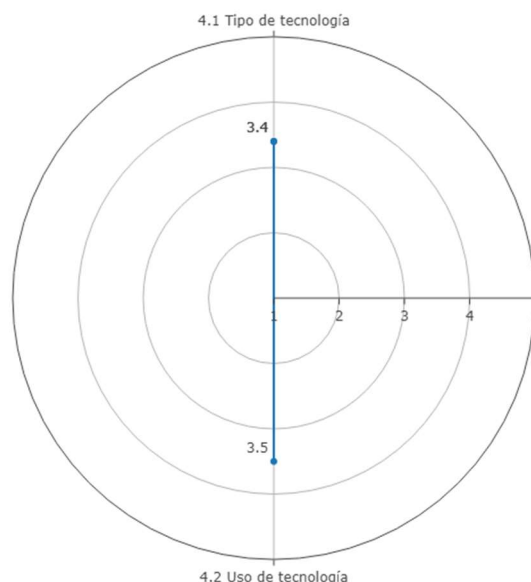
El puntaje de Roles fue de 3.1, el cual manifiesta un nivel medio de implementación. El 62% directivos afirma que los roles han sido definidos, documentados y comunicados; mientras que el 77% miembros afirman que la organización ha definido roles para la GC. Respecto al cumplimiento de los roles, los directivos perciben en un nivel medio (3.2 en escala Likert) que los colaboradores han cumplido con sus roles, lo cual coincide con lo manifestado por estos últimos de los cuales arrojan un promedio de 3.3 en escala Likert. Las entrevistas a profundidad explican que la razón por la cual no cumplen totalmente con sus roles es por falta de tiempo, la falta de metas e indicadores de desempeño, y la falta de esfuerzo.

Hallazgo: Los roles no han sido cumplidos por los miembros totalmente por falta de tiempo, la no documentación de su rol y falta de esfuerzo.

Dimensión Tecnología

El nivel de implementación conjunto por componente arroja que tanto el Tipo como el Uso de Tecnología tienen un nivel medio en promedio Likert (Figura 18).

Figura 18
Dimensión Tecnología



Componente Tipo de tecnología

Un análisis del componente Tipo de tecnología arroja que el 65% de los directivos perciben que se han implementado las herramientas tecnológicas para la GC, mientras que el 71% de miembros afirma lo mismo. Por tanto, existe aproximadamente un tercio de colaboradores que no perciben esta implementación, y por tanto, no usan las herramientas tecnológicas para la GC. De las encuestas a profundidad, se ha podido hallar que los colaboradores percibieron un mayor fomento de uso de las herramientas tecnológicas el año pasado.

Tabla 3
Percepción de la Implementación de las herramientas tecnológicas por Categoría General

Categoría General	Porcentaje
Directivo	65%
Miembro	71%

Hallazgo: existe un nivel medio de percepción de la implementación de las herramientas tecnológicas para la GC

Componente Uso de Tecnología

Sobre el componente Uso de Tecnología, tanto directivos como miembros tienen un puntaje de nivel medio de percepción de una capacitación óptima para el uso de las herramientas tecnológicas (3.4 y 3.5 respectivamente, Tabla 4). Adicionalmente, confirman en las entrevistas que estas capacitaciones se dieron, pero que no se usan regularmente las herramientas tecnológicas como Viva Engage.

Tabla 4
Capacitación óptima por Categoría General

Categoría	Promedio Likert
Directivo	3.4
Miembro	3.6

Asimismo, la herramienta con el mayor porcentaje de miembros que afirmaron que la herramienta les resultaba “efectiva” o “muy efectiva” fue Sharepoint (78.00%), mientras que la menor fue Viva Engage (49.98%) (Tabla 5). Este hallazgo se afirma en que la Biblioteca es la herramienta con mayor efectividad para los miembros.

Tabla 5
Efectividad de las herramientas tecnológicas de GC

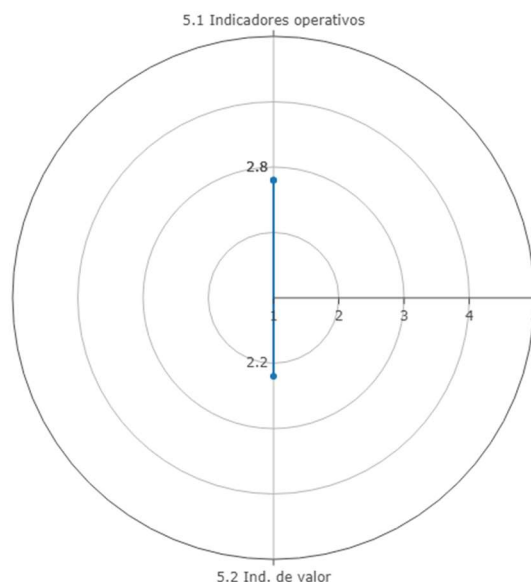
Plataforma	Porcentaje
Viva Engage	48.98%
Sharepoint	78.00%
Outlook	72.00%

Hallazgos: a) Las capacitaciones de uso de herramientas tecnológicas se perciben como óptimas en un nivel medio. b) La herramienta con mayor efectividad es Sharepoint, mientras que Viva Engage es la de menor.

Dimensión Indicadores

La dimensión Indicadores es la que arroja el puntaje más bajo: 2.5. Sus componentes: Indicadores Operativos y de generación de valor tienen ambos un puntaje bajo (2.8 y 2.2, respectivamente) (Figura 19).

Figura 19
Dimensión Indicadores



Componente Indicadores Operativos

Respecto al componente Indicadores Operativos, solo el 57% directivos y el 46% de miembros afirman que la organización ha implementado indicadores operativos para la medición de las iniciativas de la GC (Tabla 6). Esto devela que solo un grupo de personas conoce los indicadores propuestos y que probablemente no se han difundido o comunicado eficazmente los reportes.

Tabla 6
Percepción de la Implementación de los Indicadores Operativos por Categoría

Categoría	Porcentaje
Directivo	57%
Miembro	46%

Sin embargo, aquellos que afirmaron conocer los indicadores manifestaron un nivel medio (directivos) y un nivel medio alto (miembros) al momento de responder por la efectividad de estos indicadores (Tabla 7).

Tabla 7
Nivel de efectividad por Categoría General

Categoría General	Promedio Likert (rango 1-5)
Directivo	3.2
Miembro	3.9

Hallazgo: no se han comunicado eficazmente los indicadores operativos. Aquellos que los conocen consideran que son efectivos

Componente Indicadores de Generación de Valor

Respecto al componente Indicadores de Generación de Valor, el 38% de directivos afirmó que se habían implementado este tipo de indicadores, indicando un promedio de 3.4 de efectividad en la Escala Likert. Cabe indicar que esta pregunta solo fue dirigida a directivos.

Hallazgo: se percibe en escasa medida la implementación de los Indicadores de Generación de Valor

Conclusiones

Le nivel de implementación del Modelo Sistémico es de 3.34 (promedio de las cinco dimensiones), el cual es de nivel medio.

Las dimensiones con mayor nivel de implementación fueron: Estrategia y Dirección, y Humana, con un nivel alto (3.8 cada una); mientras que la dimensión con menor nivel fue la de Indicadores (2.7).

La dimensión Estrategia y Dirección tiene un nivel alto de implementación (3.8). Sin embargo, se obtuvo hallazgos que apuntan a desarrollar puntos de mejora como el aspecto comunicacional con la finalidad que todos los miembros conozcan con mayor profundidad el sentido y la forma de la estrategia de GC, así como la definición propia de la empresa de la GC.

La dimensión Humana obtuvo una puntuación alta (3.8). Los colaboradores tienen la intención de participar de las iniciativas de la GC y consideran que sus líderes están haciendo un buen trabajo en sus comunidades de conocimiento. Además, existe bases de una cultura colaborativa; sin embargo, los colaboradores afirman que la falta de tiempo es el principal obstáculo para participar de las iniciativas de GC, lo cual refleja que sus roles en la GC están separados y no documentados de sus actividades diarias de trabajo. Por último, manifiestan que no existe una política de incentivos ni de reconocimientos que pueda generar un mejor “engagement” con la GC.

La dimensión Procesos obtuvo una calificación de 3 (nivel medio). Los resultados exponen que si bien la matriz de conocimiento es útil, no es

Recomendaciones

- Los hallazgos apuntan a reforzar la comunicación de la estrategia de GC con la finalidad que los miembros identifiquen al responsable, la definición de GC, el sentido y la forma de la implementación de la estrategia de GC.
- Existe una disociación entre las actividades de GC y el trabajo diario, por lo que se requiere la fusión de los planes de las especialidades con las comunidades de conocimiento y que los jefes de especialidad sean los líderes de comunidad. Además, es necesario implementar una política de reconocimiento y la construcción de equipos de trabajo. Cabe agregar que existe una alta motivación o intención de los miembros por participar de las iniciativas de la GC, por lo que esta disposición se podría aprovechar para realizar las correspondientes implementaciones.
- Es crucial el alineamiento de las matrices de conocimiento crítico a las necesidades de las especialidades, así como establecer un plan de trabajo por cada una de ellas. Además, se debe agregar a la estrategia de comunicación la difusión de los procesos y roles de la GC.
- Es imprescindible promover que la plataforma de GC sea una herramienta de uso para las tareas cotidianas del personal. Asimismo, se debe reforzar la efectividad de las mismas con la implementación de una presencia activa del líder y coordinadores de la comunidad.
- La huella del conocimiento, que se basa en los indicadores operativos, no es suficientemente conocida, ya que los indicadores no son conocidos por la mayoría de los encuestados. Por tanto, es necesario reforzar la comunicación de la misma.