

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE POSIBILITEN LA TRANSMISIÓN DEL  
CONOCIMIENTO ENTRE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA DE  
MANIZALES, PARA GENERAR UN PROCESO DE CONOCIMIENTO  
COMPARTIDO**

**COHORTE XI**

**CLAUDIA VILLEGAS HAUSS**

**SANDRA GUTIÉRREZ GRANADA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA  
DEL TALENTO HUMANO**

**HÉCTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ**  
**Tutor**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**  
**Marzo de 2014**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS QUE POSIBILITEN LA TRANSMISIÓN DEL  
CONOCIMIENTO ENTRE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALCALDÍA DE  
MANIZALES, PARA GENERAR UN PROCESO DE CONOCIMIENTO  
COMPARTIDO**

**Trabajo Presentado para Optar El Título de Especialista en Gerencia del Talento  
Humano  
COHORTE XI**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MANIZALES 2014**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3.	OBJETIVOS	13
3,1	OBJETIVO GENERAL	13
3.2 .	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4.	JUSTIFICACIÓN	14
5.	RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	17
6.	ANTECEDENTES	21
7.	MARCO TEÓRICO	22
7.1	CONOCIMIENTO	22
7.2.	TIPOS DE CONOCIMIENTO	24
	Conocimiento Empresarial	24
7.3	TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y EL PAPEL EN LA EMPRESA	27
7.3.1	Dimensiones del Conocimiento en la Empresa	29
7.3.2.	Aprendizaje y Aprendizaje Colaborativo	30
7.3.3.	Trabajo Colaborativo	31
8.	METODOLOGÍA	33
9.	CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO	47
10.	RECOMENDACIONES	49
11.	PLAN DE INTERVENCION	50
12.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO	57
13.	BIBLIOGRAFIA	59

## **TABLA DE GRAFICAS Y ANEXO**

Grafica No. 1 Tipos de estudios que las personas encuestadas han realizado	36
Grafica No. 2 Consulta sobre si las personas ya culminaron o no sus estudios de postgrado	37
Grafica No. 3 Consulta a las personas sobre su interés o no de hacer parte del equipo de Capacitadores de la Alcaldía	37
Gráfica No. 4 Funcionarios que consideran poseer Competencias de Comunicación	38
Grafica No. 5 Personas de las encuestadas que consideran tener Competencias en Servicio al Cliente	39
Grafica No. 6 Quienes consideran tener Competencias de Orientación al Resultado	39
Grafica No. 7 Muestra las personas que consideran poseer Competencias en Relaciones Interpersonales	40
Grafica No. 8 Funcionarios que respondieron la encuesta y que consideran no poseer Competencias de Adaptación al Cambio y Flexibilidad	40
Grafica No. 9 Personas que consideran o no tienen Competencias en Análisis y Solución de Problemas	41
Grafica No. 10 Con respecto a considerar si poseen o no Competencias en Administración del Tiempo	41
Grafica No. 11 De las personas indagadas que consideran que poseen o no Competencias de Liderazgo	42

Grafica No. 12 Quienes consideran que poseen Competencias de Iniciativa	43
Grafica No. 13 Indaga sobre quienes consideran que poseen o no Competencias para Tolerancia a la Presión	43
Grafica No. 14 Autoevaluación de los encuestados determinando si poseen o no Competencias de Integridad	44
Grafica No. 15 Quienes creen poseer o no Competencias de Innovación	44
Grafica No. 16. Mejor forma de compensación considerada por los encuestados para el programa de Capacitadores de la Alcaldía de Manizales	45
Grafica No. 17 Horarios de preferencia para realizar funciones de Capacitación según el proyecto	46
Anexo Número 1	61

## 1. INTRODUCCIÓN

Conocedores de la importancia y prioridad de exaltar al funcionario público en su desempeño, y de reconocer que éste es el activo más importante de la organización, se pretende, partiendo de la cultura organizacional de la empresa, generar una voluntad real de compartir el conocimiento que se vive, se aprende y se aplica al interior de la organización, adaptando las características propias de la realidad y de su actividad en la Alcaldía de Manizales.

Como lo plantea el profesor Luis Gonzalo López, en su libro *La Cara Humana de la Psicología III*, refiriéndose a los objetivos de la intervención del psicólogo Gestalt, la cual afirma que las organizaciones pueden ser muy diferentes. El más centrado en la filosofía de la psicología humanista puede plantearse así:

*“Mi objetivo es ayudar al individuo a reconocer y desarrollar la experiencia de su potencialidad de cooperar con el mundo de su organización, cualquiera que fuera su condición actual. López, L.G., (2012, p. 216).*

*Además, lo tengo que animar a descubrir por él mismo sus necesidades específicas en función de su ambiente y su capacidad de actuar en él y a remodelarlo a manera de obtener mejor lo que quiere”*

Esto es precisamente lo que se pretende una vez se identifiquen los colaboradores del “equipo potencial” y se prioricen las necesidades, con base en una relación directa con los planes y retos institucionales y su articulación con las prioridades definidas en el Plan de Desarrollo actual 2012 - 2015.

Este proyecto de intervención está inscrito en un macro proyecto denominado: Clima Organizacional como factor para el desarrollo humano y organizacional, cuyos asesores son: Dr. Eduardo Botero Manzur y Dr. Héctor Mauricio Serna Gómez.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Alcaldía de Manizales como entidad pública, tiene el deber de entregar productos y servicios al cliente-ciudadano con la calidad, eficiencia, oportunidad y transparencia que demanda su misión institucional; uno de los mecanismos para lograrlo, es a través del diseño de programas educativos y de capacitación que permitan el crecimiento personal y laboral de sus funcionarios, para este propósito la Alcaldía de Manizales tiene dentro de su estructura la Oficina de Formación y Capacitación con el objetivo de planear y ejecutar las actividades de formación y capacitación de los funcionarios de la Administración Central y los Institutos Descentralizados aportantes a ésta dependencia de la Administración Municipal; esta oficina cumple con los estándares fijados por la Ley 909 de 2004, reglamentada por el artículo 65 del Decreto 1227 de 2005 y el Decreto 2539 del mismo año, que define y establece las competencias laborales generales para los empleados públicos. Así mismo el Decreto 1567 de 2008 exige el desarrollo de los Planes Institucionales de Capacitación – PIC para las Entidades Públicas.

Con el fin de dar cumplimiento a la normatividad establecida la Oficina de Formación y Capacitación, cuenta con un presupuesto asignado de acuerdo a la distribución de los recursos del municipio. Por intermedio de esta dependencia, se ha dado capacitación y formación a los

funcionarios públicos en 8 áreas: Administración, Finanzas, Jurídica, Salud, Prevención y Atención de Desastres, Sistemas Informáticos, Organizacional y Secretarial e Idiomas.

Mediante el programa de capacitación continuada que desarrolla la Oficina de Formación y Capacitación del Municipio, se han capacitado varios funcionarios públicos, que por diversos motivos ya no están en la Alcaldía y entre los que están, hay profesionales altamente calificados que han escalado posiciones, gracias a las capacitaciones y programas de formación brindados por la institución; otros que son profesores en universidades de la ciudad; también las personas adquieren conocimientos diferentes al específico del cargo, como habilidades artísticas, deportivas y formación en otros campos del conocimiento, que sería muy interesante que pudieran compartirlo con sus compañeros de trabajo; por tanto, se hace necesario identificar y reconocer el conocimiento que ha adquirido el personal de la Alcaldía con el fin de generar procesos que permitan compartirlo al interior de la institución, implementando la capacitación y el aprendizaje interinstitucional, se pueden tener no solo beneficios económicos, sino también lograr motivación y desarrollo integral del talento humano a través de la creación de espacios dentro de la organización que posibiliten la transmisión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento al interior de las organizaciones, puede llevarlas a alcanzar altos estándares en cuanto a creación e innovación empresarial, siempre que sea orientado como un sistema para el desarrollo de capacidades y solución de problemas y éstas se potencian mediante el conocimiento de las personas que hacen que una organización sea diferente y competitiva, porque una empresa es buena cuando tiene un buen personal. Para llevar a cabo esta función, las empresas tienen que responder a los retos actuales que demanda estar siempre prestos al cambio y al mejoramiento continuo de los procesos.

*En la actualidad ya no basta con tener Competencias técnicas, también son necesarias las Competencias relacionadas con los métodos, las relaciones sociales y la cooperación; sin embargo, se ha de perseguir la integración de todas las Competencias para la acción profesional. (Ramón y Saz, (2004, Cap. 5, p.438).*

Para desarrollar una estrategia que permita la transmisión del conocimiento entre funcionarios de la Alcaldía de Manizales, debe existir un liderazgo comprometido con este propósito, y corresponde a la Oficina de Formación y Capacitación del Municipio, ser líder del proceso, trabajando principalmente con el área de Gestión Humana, porque se trata de formar sinergias que permitan consolidar el programa dentro de la institución.

Hasta ahora, la Oficina de Formación y Capacitación del Municipio, es la encargada de diseñar e implementar los PIC-Planes Institucionales de Capacitación, integrales para todos los funcionarios, pero gran parte de esta labor se ha hecho a través de agentes externos, lo que ha generado altos costos y muchas veces los conocimientos recibidos no están acordes con las necesidades específicas de la empresa; por tanto, es hora de cambiar de estrategias para dar respuesta a las necesidades de la organización. Cuando se trata de la capacitación para puestos específicos, el acervo y la riqueza de conocimientos está en su interior.

Por lo anterior surge la iniciativa de diseñar un programa de capacitación donde los formadores sean los mismos funcionarios de la Alcaldía de Manizales, buscando el aprovechamiento del conocimiento adquirido a través de la experiencia, que ha sido fortalecido por los programas de formación de la misma institución y los emprendidos por las personas en pro de su cualificación profesional.

Es muy importante para la presente investigación, identificar aquellos funcionarios con las características requeridas para liderar un proceso de formación. Puede que haya funcionarios con conocimientos técnicos, pero sin habilidades para la transmisión. Otra posibilidad sería, que a pesar de tener muchas capacidades y cualidades humanas, tengan carencia de formación y un nivel de conocimiento significativo, por lo que resulta importante resolver la siguiente pregunta:

¿Posee la Alcaldía de Manizales, funcionarios comprometidos y competentes, con suficientes capacidades intelectuales y humanas para transmitir el conocimiento a sus compañeros?

El interés para el inicio del programa de formadores es involucrar a personas con alto nivel de formación profesional, especialmente con postgrados, para formar un grupo focal, que sirva de semillero para la capacitación dentro de la Alcaldía de Manizales

Un referente muy significativo frente a este proceso dentro de la Alcaldía de Manizales, es que la iniciativa parte directamente de la Secretaría de Servicios Administrativos, específicamente la Oficina de Formación y Capacitación, y ésta ya tiene clara la ventaja que representa para la institución la implementación de este programa de formadores, y la importancia de implementar un programa que establezca un vínculo directo entre aprendizaje y desempeño individual, por un lado y la articulación con los objetivos de la institución por otro.

Cuando se trata de articular los objetivos de la institución con la capacitación por competencias, se está adentrando en un tema complejo, ya que se tienen que articular

dimensiones técnicas, bases de capacitación y la integración de los funcionarios en todos los niveles de la empresa, además, deben existir incentivos para que los funcionarios de base también se capaciten y sería a través del ejemplo de Secretarios de Despacho, Gerentes de Institutos Descentralizados y mandos medios. La complejidad tendrá que irse desglosando de sistemas a subsistemas para lograr integrar los métodos y sistemas a las necesidades específicas de la organización, puesto que, el desarrollo de las competencias es un método eficiente para alcanzar objetivos de empleabilidad y para la empresa de contar con funcionarios que cumplan los perfiles esperados por ésta. Además, la formación le permitirá al funcionario proyectarse a otras áreas de la organización, dentro de un marco de aprendizaje significativo, es decir, lo que ya sabía, más lo adquirido por el proceso de formación, lo haya adaptado al contexto y haya representado un cambio en su entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad de implementar dentro de la Alcaldía de Manizales un programa de formadores, que permita aprovechar el conocimiento adquirido por sus funcionarios, generando espacios que posibiliten su transmisión y favoreciendo que el conocimiento de la organización sea compartido, por lo tanto surge la siguiente pregunta:

¿Cómo Diseñar Estrategias que Permitan la Transmisión del Conocimiento Entre Los Funcionarios de la Alcaldía de Manizales, para generar un Proceso Social de Conocimiento Compartido?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar Estrategias que posibiliten la Transmisión del Conocimiento entre los Funcionarios de la Alcaldía de Manizales, para generar un Proceso Social de Conocimiento Compartido.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los funcionarios de la Alcaldía de Manizales que por sus competencias, responsabilidad y compromiso, están en capacidad de transmitir el conocimiento.
- Identificar Equipos Potenciales para desarrollar proyectos de aprendizaje, generación del conocimiento, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes.
- Planear con el equipo de elegidos, la identificación de necesidades tendientes a ser satisfechas en forma colaborativa, mediante procesos de capacitación.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La finalidad con el presente trabajo consiste en reconocer e identificar la experiencia, profesionalismo y compromiso de un equipo de colaboradores, para que se conviertan en formadores de sus compañeros, de esta forma no solo se está reconociendo el esfuerzo, trabajo y compromiso del servidor público, sino también, se hace un retorno de la inversión de los procesos de capacitación de los cuales han participado por parte de la Oficina de Formación y Capacitación.

De acuerdo con la idea anterior, algunas de las ventajas para implementar el programa Formador de Formadores entre los funcionarios de la Alcaldía de Manizales son:

- Reconocer y Aprovechar la experiencia en el puesto de trabajo, lo cual puede reducir los costos de capacitación, al ser un mismo funcionario el que apoye los procesos de inducción o entrenamiento que se requieran dentro de la institución.
- Utilizar y optimizar los recursos que ya tiene la institución como los sistemas de información internos para integrarlos al proceso y con ello facilitar el acceso y transferencia de información.
- Las capacitaciones se pueden dar en grupos pequeños y eventualmente persona a persona, siendo esto una ventaja para la eficacia de la capacitación, puesto que puede ser más personalizada.
- La enseñanza va más dirigida a la práctica que a la teoría y con aplicación directa a la organización.

- Se evaluarán el conocimiento con hechos, conceptos y principios prácticos, este tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones desarrollados en el lugar de trabajo y estas habilidades se evaluarán dentro del mismo contexto institucional.

Todas las ventajas anteriores llevan a dar más valor a la combinación entre práctica y educación, es aprender, educar y formar, porque los formadores pueden capacitar no sólo en competencias específicas, sino también acorde con sus intereses personales, es decir se convierte esta capacitación en una formación integral para el individuo, que a su vez enriquece su propio acervo de conocimientos y habilidades, otra forma es a través del sistema PIM (Permanente Individualizada Modular), este sistema permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

Este enfoque de capacitación, permite conformar y administrar proyectos de aprendizaje en equipo, fortaleciendo las dimensiones del ser, el saber y el hacer, organizando así, diferentes formas de aprendizaje para el desarrollo de competencias dentro de la organización, donde un problema se puede convertir en una oportunidad de aprendizaje, asociado a una necesidad.

Por lo anterior, la presente investigación es un aporte muy importante en el proceso de capacitación de la Alcaldía de Manizales, porque exalta y dignifica el conocimiento de los funcionarios y a su vez, los convierte en actores de su propio desarrollo integral; los favorecidos con estas estrategias son tanto la Alcaldía como entidad pública, como los clientes internos y externos, es decir todos sus grupos de interés (stakeholder), puesto que el desarrollo de este proceso influirá en el sentido de pertenencia, compromiso y trabajo colaborativo.

Es muy importante para la Alcaldía de Manizales, poder contar con una estrategia definida de capacitación entre los mismos funcionarios, para dar vía así a otra forma de gestión y transmisión del conocimiento empresarial, ya que existe el paradigma de que la capacitación para que sea eficiente debe ser impartida por agentes externos y además la transmisión del conocimiento se viene dando a nivel de puestos de trabajo, sin trascender a la unidad de trabajo donde se pertenece y mucho menos a la empresa. Con esta estrategia también se estaría modificando el paradigma que dice que nadie es profeta en su tierra. Otra ventaja importante es el ahorro de inversión en programas de capacitación y el mejoramiento del nivel de vida de quienes se activen en dicho programa, porque podrían ejercer su labor en horas extra-laborales y además tener remuneración por sus servicios.

## 5. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

- **ALCALDÍA DE MANIZALES**

- **Misión**

El municipio de Manizales genera bienestar a todos los grupos poblacionales a través de una administración efectiva de los recursos, bajo un concepto gerencial que promueve el desarrollo físico, económico y sociocultural para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

- **Visión**

“Manizales es un territorio amable que se identifica por el bienestar de sus ciudadanos (as), que se piensa y se construye respetando las diferencias y se gobierna bajo principio éticos y democráticos, resultado de un desarrollo sostenible con énfasis en la educación sobresaliente, la cultura, la participación ciudadana, la integración estratégica con la región, la innovación, el emprendimiento, el aprovechamiento de su riqueza natural y el reconocimiento del patrimonio”.

- **Valores**

**RESPETO:** Reconocer, aceptar y valorar al otro – lo otro- como legítimo, con sus particularidades y diferencias.

**SOLIDARIDAD:** Unir esfuerzos y comprometernos con una causa para lograr el bienestar de todos.

**CONFIANZA:** Ser coherentes con el pensar, el decir y al actuar para que podamos creer en nosotros y en los otros.

**APERTURA:** Estar abiertos a nuevas ideas y a colaborar como individuos y comunidad en la solución de problemas y creación de nuevas oportunidades.

**PLAN ESTRETEGICO CIUDAD “ESTOY CON MANIZALES”:** Las ciudades y regiones más prósperas en el mundo tienen en común el haber realizado un esfuerzo continuo de planeación estratégica participativa con sustento e impulso de la movilización social. Un proceso de planeación estratégica de largo plazo sienta las bases de una actuación integrada, define el modelo futuro de desarrollo e involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso, trascendiendo los cambios de gobernantes.

Ejemplos conocidos son San Francisco (USA), Barcelona y Bilbao (España), Curitiba (Brasil) y Rosario (Argentina). En Manizales, bajo la premisa que la planeación de ciudades es un proceso continuo de colaboración entre los diferentes actores de la sociedad, se ha desarrollado un proceso que en sus primeras etapas se reconoció como MANIZALES 2019 y que en el 2010 fue retomado como un proceso de Planeación Estratégica de Ciudad, con premisas como capitalizar las lecciones aprendidas del pasado y movilizar a los ciudadanos hacia un propósito común, a partir de promover la reflexión, abrir espacios de conversación,

fortalecer el sentido de pertenencia y responsabilidad de los ciudadanos con lo que pasa en Manizales.

Se conformó un grupo promotor para trabajar en la estructuración del Plan de Ciudad, mesas de trabajo integradas por personas con capacidad de aportar desde los diferentes sectores representativos de la ciudad, con conocimiento y experiencia en temas de: bienestar y calidad de vida (salud, recreación y deporte), educación, gobierno y cultura ciudadana, sostenibilidad ambiental y desarrollo del territorio, integración regional y desarrollo económico.

El resultado de este trabajo, recogido y analizado en el grupo promotor incluye:

- Un modelo de ciudad basado en educación como elemento central para un desarrollo cimentado en conocimiento cuyo fin último es la calidad de vida de los ciudadanos. En consecuencia a esto se obtuvo el primer acto ciudadano derivado de este ejercicio estratégico, el cual fue el acompañamiento de más de 90 mil personas al Voto por la Educación como manifestación social para que los Manizaleños reconozcan la importancia y el valor de una educación universal, pertinente, integral desde la primera infancia, no solo desde lo académico y formal sino desde el desarrollo de seres humanos y ciudadanos participativos desde el seno de la familia.

Establecimiento de acciones prioritarias para el desarrollo de la visión:

- **Económica:** Generación de riqueza y oportunidades para todos, basado en los sectores con mayor potencial.
- **Educación:** Educación y formación continua, universal, pertinente y de calidad; genera oportunidades y desarrollo.

- **Gobierno y Ciudad:** Una ciudad que se gobierna y se desarrolla bajo principios éticos y democráticos.
- **Bienestar y Calidad de Vida:** Acceso a bienes y servicios con estándares de calidad para toda la población.
- **Medio Ambiente y Territorio:** Una ciudad que reconoce, valora, conserva y usa, de manera sostenible, su riqueza natural y su territorio.
- **Integración Regional:** Alianzas estratégicas que contribuyen al logro de un propósito común.
- Articulación del Plan Estratégico con el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan de Desarrollo de la Ciudad.
- Transformación de la cultura ciudadana basada en valores: respeto, solidaridad, confianza y apertura.
- Fortalecimiento de la familia como factor de protección de la sociedad.

*(Plan de Desarrollo Manizales, 2012-2015, pág. 2,7)*

## 6. ANTECEDENTES

Es importante tener en cuenta investigaciones afines que se hayan hecho con el fin de analizar datos históricos que puedan servir de referencia para el trabajo que estamos desarrollando. Para tal efecto, se realizó una búsqueda de trabajos que estuvieran relacionados con la pregunta del presente proyecto de intervención, como resultado se encontró un proyecto realizado en la ciudad de Manizales, en la empresa Mabe. Tomamos ese referente porque consideramos que es de gran utilidad, dado que la investigación se realizó localmente y además fue hecha por estudiantes de nuestra misma universidad, lo cual nos puede dar bases sólidas y afines con nuestros conocimientos adquiridos como estudiantes de la universidad de Manizales. El segundo antecedente es un trabajo publicado por la Universidad Complutense de Madrid, muy importante para la investigación porque se trata del conocimiento compartido en los equipos de trabajo, un tema que tiene grandes similitudes con nuestro proyecto y que por la solidez y experiencia de la Universidad Complutense de Madrid le da una categoría elevada a la presente investigación y por último, hay otro trabajo realizado también en Colombia en las empresas del Grupo Ecopetrol, interesante por ser un trabajo práctico hecho en una de las empresas más respetables de nuestro país. Tanto a nivel financiero, como a nivel organizacional; este proyecto es un antecedente que nos puede dar pautas para la aplicación de las estrategias de transmisión del conocimiento y la transferencia del conocimiento.

El análisis de estos tres antecedentes nos permiten aprender de sus experiencias y aportar nuevas ideas que serán de gran utilidad, tanto para la investigación, como para la Alcaldía de Manizales, entidad beneficiaria de este interesante proyecto.

## 7. MARCO TEÓRICO

### 7.1 CONOCIMIENTO

El problema del conocimiento ha inquietado al hombre desde sus orígenes, pensadores como Platón y Aristóteles, ya se ocupaban del mismo en su época, luego en la modernidad Renato Descartes, llamado el padre de la Filosofía moderna, y además influenciado por la revolución del conocimiento que se da en el siglo XVII, afirma que el conocimiento verdadero solo puede conceptualizarse en la razón: más adelante Nicolás Malebranche, Baruch Spinoza, Guillermo Federico Leibniz, entre otros, continúan defendiendo la posición de Descartes. Kant busca la autonomía del sujeto del conocimiento con sus juicios a priori y a posteriori. Dando un salto cuántico a esta corta referencia llegamos hasta el pensador Jean Piaget, muy estudiado durante las décadas de los setenta y los ochenta del pasado siglo XX. De él se ha derivado también una corriente de pensamiento muy bien empleado en los contextos escolares, denominada como psico-constructivismo.

*Pero Vygotsky (1978) Indicó, al contrario de Piaget, que el aprendizaje es condición para el desarrollo cognoscitivo y que requiere la asistencia de otros que ya han construido desarrollos más avanzados. Definió el aprendizaje como fenómeno que ocurre en una "zona de desarrollo próximo", en la cual el aprendiz puede resolver, con la ayuda de socios de aprendizaje más avanzados, problemas más complejos de los que resolvería solo. Revista en Línea ISSN (Versión en línea: 1900,5180, 2004).*

Y es de esta corriente del aprendizaje de la que nos ocuparemos para desarrollar la presente investigación, puesto que mediante él se pretende desarrollar estrategias de capacitación a través de personas que cuenten la experiencia y el conocimiento pertinente y que ayuden mediante este conocimiento a resolver problemas de una forma práctica e innovadora y esta teoría es la base fundamental de este aprendizaje, ya que es aplicada en instituciones educativas y organizaciones en general.

*Una de las tipificaciones clásicas en torno a la definición de “lo humano” caracteriza al hombre por su cualidad de “sujeto cognoscente”. Conocer que conoce, es decir, es consciente de una actividad íntima, personal y colectiva, que lo cataloga como homo sapiens. Salazar, R.J. (2003, p.11) ..Pues El hombre es un animal de mundo.... La noción de mundo supone un conjunto de situaciones y circunstancias que abarca los más diversos órdenes.p.12.*

Estas órdenes lo relacionan con su mundo cotidiano, en todas sus dimensiones y en el ámbito de toda su existencia, en el trabajo, en el hogar, en cuanto a sus sentimientos de amor, dolor, etc., desde la simple hasta la más compleja acción realizada por el hombre, está directamente relacionada con la producción de conocimiento y sigue afirmado el autor:

*El conocimiento es una relación: pone en vínculo a un sujeto de conocimiento y a un objeto de conocimiento. Lo que significa, en términos muy simples, que si falta uno de los dos polos de la relación no se produce conocimiento. Más aún, no hay conocimiento. (P.18).*

Antes se tenía una concepción dividida del conocimiento basada en la teoría materialista y la idealista, hoy estas dos teorías por separado hacen parte de otra historia, porque la concepción del conocimiento es holística, lo que significa el conocimiento abarca tanto la material como lo

inmaterial, y estos dos conceptos no se pueden dividir. El conocimiento hace parte de la complejidad del saber, es un proceso sistémico y no un simple resultado, porque cuando aislamos el conocimiento lo convertimos en un simple dato. Todo lo anterior lleva a concluir que la verdad es producto del devenir histórico y no de un hecho aislado y casual, porque no puede existir objeto, sin sujeto y viceversa.

## **7.2 . TIPOS DE CONOCIMIENTO**

Existen dos divisiones generales de conocimiento, el conocimiento empírico y el conocimiento científico, el primero es que se basa en la experiencia y el segundo, es producto de un conocimiento más estructurado.

Además existen otras ramas del conocimiento como: Técnico, personal, social, empresariales y cuantas disciplinas existan se van a identificar. Dentro de cada uno de estos tipos existen subdivisiones, en nuestro caso nos ocuparemos del conocimiento empresarial y de las diferentes manifestaciones del conocimiento en las empresas, tales como conocimiento compartido, Gestión del Conocimiento, transmisión del conocimiento, etc.

- **Conocimiento Empresarial**

En el conocimiento empresarial convergen tres factores, la experiencia, la sabiduría y los datos, la Gestión del Conocimiento nos permite desarrollar nuestras metas, por tanto, nuestros saberes y experiencias debe ser transmitidas a la empresa como parte de nuestro contrato social con ella.

Desde finales de los años 70, ha aumentado el interés por el desarrollo del conocimiento científico, técnico en la economía mundial, y hoy es vital para el desarrollo empresarial y de los países, esto obedeciendo a las dinámicas del mundo moderno; primero la era de la información, ahora la del conocimiento, ésta se hace eminente en las empresas modernas y también a raíz de los cambios que se han dado en la sociedad, los cuales afectan al sector empresarial y viceversa, es en las últimas décadas, que se está hablando del tema de Gestión del Conocimiento y éste ha sido tema de primer orden para grandes compañías y organizaciones a nivel mundial. Es a raíz de estas dinámicas, que existen varias organizaciones que se han encargado de compartir conocimientos, logrando sostenibilidad, sustentabilidad y economía, porque es apenas a partir de los 80s que:

*Las empresas comienzan a darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento es ya reconocido como el patrimonio más importante de la empresa, como "el único recurso económico significativo", y por esto se hacen esfuerzos y se asigna recursos en medida creciente para definir cómo adquirirla, representarla, capitalizarla, y administrarla. Gestión del Conocimiento en la empresa y otros (2010). Recuperado de: <http://www.knowledgemanager.com.ar/> 17 de julio de 2013.*

El conocimiento se ha convertido para la empresa en un recurso muy importante, viene a ser parte vital en sus estrategias, es por esta razón que hoy estamos en la era del conocimiento y hay varios autores que se han ocupado de este tema, para la creación, transferencia e implementación de la Gestión del Conocimiento Organizacional, entre ellos tenemos a:

*(Nonaka y Takeuchi, 1999), que se refieren de esta forma al conocimiento empresarial. "En el ámbito organizativo, el conocimiento es una creencia personal verdadera justificada*

*que incrementa la capacidad de los individuos para llevar a cabo una acción efectiva.*

*Citados por: <sup>1</sup>Cristhian Guillermo Naranjo Herrera. UAM.*

Los individuos por naturaleza propia tienen creencias personales y forman sinergias en la organización y se crea la cultura organizacional dentro de la cual está inmerso el conocimiento individual de las personas, y éste se enriquece a través de experiencias, ideas y exploración de las mismas experiencias diarias.

*Para (Alavi y Leidner, 2001), el conocimiento “corresponde a un nivel superior al de la información, en el sentido de poseer los individuos, en su mente, información personalizada, es decir, relacionada con hechos, interpretaciones, ideas o juicios”, de forma tal que signifique algo y brinde un contexto para decidir o actuar. Citados por Cristhian Guillermo Naranjo UAM.*

Ya se está hablando de un conocimiento estructurado, pero también a nivel individual, para luego ser transmitido y multiplicado en la organización, puede ser a través de redes sociales intra-empresariales que permitan crear una malla de transmisión de conocimiento de acuerdo a las creencias y decisiones individuales. El conocimiento también puede relacionarse con el saber hacer, es decir las competencias personales que se pueden aplicar en todos nuestros campos de desarrollo, en nuestro caso en la empresa. Ya no se habla de una forma efectiva de hacer las cosas, sino de saber hacer las cosas bien.

---

<sup>1</sup> Abogado de la Universidad de Caldas. Especialista en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de Manizales. Magíster en Administración del Instituto Técnico de Estudios Superiores de Monterrey y la UNAB. Candidato a Doctor en Administración de Empresas y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Málaga. Profesor Asistente de la Universidad Autónoma de Manizales. Coordinador de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Autónoma de Manizales.

### **7.3. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y EL PAPEL EN LA EMPRESA:**

La transferencia es una transmisión en la cual intervienen el emisor, el receptor y el canal, es un proceso similar a la comunicación; en la empresa es el procedimiento mediante el cual una persona, grupo de personas u organización, transfieren o transmiten conocimiento individual a un receptor con conocimientos similares. Esta transmisión se puede dar en varios sentidos, horizontal, vertical y circular y generalmente aporta un gran valor a la empresa y a las personas, ya que les permiten ampliar su nivel de conocimiento e información.

La transferencia del conocimiento ha sido explorada especialmente en la literatura de la dirección estratégica por Zander & Kogut (1995), Szulanski (1996), Fiddler (2000), Gupta y Govindarajan (2000), Tsai (2001), y Cummings (2004), Nonaka (1994).

*Siendo el aporte de Nonaka (1994.), citado por Martínez I. y otra (2011), el más importante para nuestro objetivo, indica que “el conocimiento es creado por los individuos y las empresas no pueden crear conocimiento sin los individuos”. Y por otra parte desde el punto de vista de Williams y Gibson (1990) y Albino et al. (2001), citados por Gouzza, A. (2007, p.31), ellos afirman que:*

La transferencia del conocimiento debe conceptualizarse como un proceso de comunicación, en el que los vacíos entre los entornos del emisor y del receptor afectarán a la eficiencia de la comunicación entre ambos y a la eficacia global de proyecto de transferencia.

La transferencia de conocimiento ha tomado un papel muy importante en las organizaciones, porque además de ser vital para la competitividad, mejora notablemente el sistema de comunicación empresarial, ya que la transferencia de conocimiento, es concebida dentro de la globalidad de la organización, no como una actuación aislada, sino como un entramado de experiencias que entran a enriquecer la cultura empresarial. Por último, vale la pena tomar en cuenta estas reflexiones sobre la transferencia del conocimiento, que nos llevan a identificar el verdadero papel que juega ésta en las organizaciones.

*La transferencia del conocimiento en la empresa ocurre en un contexto social compartido en las diversas unidades, en el que cada una está relacionada con la otra. Las inter-unidades permiten a la empresa ganar las capacidades críticas que contribuyen a su competitividad en el mercado; además, para lograr efectividad se deben utilizar las herramientas que brinda el mundo actual, tales como, las redes sociales que son muy importantes en el proceso de la transferencia del conocimiento, en el cual las unidades de organización descubren nuevas oportunidades y obtienen nuevo conocimiento en su interacción (Tsai, 2000)*

Queda pues planteada la idea para implementar estrategias que permitan la transmisión del conocimiento entre los funcionarios de una misma empresa.

### 7.3.1 Dimensiones del Conocimiento en la Empresa:

*Para Dandois y Ponte (1999), existen varias dimensiones de conocimiento empresarial ellas son: Epistemológica, ontológica estratégica, estructural interna, tecnológica y humana. Citada por Cristhian Guillermo Naranjo UAM.*

Desde el punto de vista epistemológico, el conocimiento puede ser tácito o explícito, es muy importante identificarlos para poder gestionarlos de una forma acertada.

El conocimiento tácito es aquel que reside en el interior de las personas, porque en su elaboración interviene la información que capta mediante sus sentidos y percepciones, y especialmente sus valores, actitudes, emociones, experiencia y la base previa de conocimiento que posee el sujeto (Spender,1996).Citado por <sup>2</sup>Cristhian Guillermo Naranjo. Es decir un conocimiento subjetivo, que quizás puede ser ignorado por el que lo posee.

Y el *conocimiento explícito* que según (Polanyi, 1967) “es aquel de carácter objetivo que puede ser expresado en palabras o mediante cualquier simbología”. Todas estas dimensiones del conocimiento hacen reflexionar sobre el nivel de complejidad de la Gestión el conocimiento, a fin de desarrollar un programa integral que las agrupe, antes que trabajarlas de una forma aislada. Esta transferencia de conocimiento o transmisión de conocimiento lleva a la organización a tener una verdadera dinámica de conocimiento compartido, y esta reflexión es la clave para poderlo entender, “*Lo mejor*

---

<sup>2</sup> Tesis Doctoral dimensión de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento en la Organización, Universidad de Málaga, (2011).

*que podemos hacer por otro no es solo compartir con él nuestras riquezas, sino mostrarle las suyas”.(Benjamín Disraeli).*

### **7.3.2 Aprendizaje y Aprendizaje Colaborativo:**

- **Aprendizaje para el Desarrollo de las Competencias:**

*“El aprendizaje para el desarrollo de las competencias es una prioridad estratégica, para que las entidades públicas puedan dar servicios con calidad, al ciudadano y al cliente y contribuir así al cumplimiento de los fines del estado”. Guía la Formulación del Plan Institucional de Capacitación, (2012)-PIC, (p.7).*

Como componente del proceso de capacitación en torno a la cooperación, se puede tener en cuenta el trabajo colaborativo que consiste en la unión de saberes específicos para trabajar unidos en pro de un mismo objetivo, convirtiéndose así este equipo humano en una verdadera red de construcción intelectual y práctica de elementos de aprendizaje humano y social. Además, es una gran fuente de desarrollo de competencias sociales y humanas siempre inspiradas en los valores solidarios, que son indispensables para el desarrollo del individuo. El Trabajo Colaborativo que es una innovadora metodología de aprendizaje en donde todos aportan en la medida de sus capacidades, formando un verdadero trabajo de sinergia, y por lo tanto, se adquiere un conocimiento con mayor profundidad y de una exquisita riqueza intelectual.

Es un compromiso de las entidades públicas formular planes de capacitación de manera continuada, para que los funcionarios tengan un aprendizaje constante y actualizado, y además desarrollen sus competencias, las cuales se pueden convertir en conocimiento estructurado a través de las capacitaciones con fines de aprendizaje. Además el PIC, establece *“El Aprendizaje basado en problemas y los proyectos de aprendizaje en equipo como los métodos que deben aplicarse para el desarrollo de la formación y capacitación de los empleados públicos”*. (DAFP/ESAP 2012).

La anterior teoría se fundamenta en el aprendizaje constructivista que se recomienda ampliamente para el proceso de aprendizaje institucional, después de haber sido aplicado con éxito en instituciones de educación. Mediante el PIC se pueden aplicar los conocimientos en la empresa en forma individual y en equipo, lo cual servirá como referente para la estrategia de transmisión del conocimiento entre los funcionarios.

### **7.3.3 Trabajo Colaborativo:**

La sociedad del conocimiento tiene como herramienta principal las TIC, el aprovechamiento de estas tecnologías es imprescindible la integración de éstas a la vida empresarial, porque esto hace que los funcionarios participen de una manera productiva a la comunicación y a la información de la empresa. Hoy la nueva forma de relacionarnos y comunicarnos está revolucionando el mundo; ya no somos ciudadanos de un contexto determinados *“somos ciudadanos del mundo”*, Morin, E. (2004, p.224). Hoy las tecnologías nos permiten tener acceso a una amplia plataforma de información

y conocimiento, la empresa se convierte en espacios fundamentales para ampliar la forma de comunicarse y trabajar entre sus comunidades.

A través del trabajo colaborativo se suman los talentos, esfuerzos, competencias, información y conocimiento, para aprender, comprendiendo, haciendo, innovando; es la manifestación del conocimiento explícito, por medio del constructivismo, para formar verdaderos equipos en la sociedad del conocimiento. Este trabajo permite además conectar a las personas en ambientes extra laborales y de esta forma lograr dar más soltura a sus expresiones y libertad de opiniones, puesto que le abre un horizonte ilimitado de posibilidades de aprendizaje. El trabajo colaborativo se puede implementar a través de foros, videos, debates, películas, y utilizando los recursos de las TIC.

## 8. METODOLOGÍA

El presente diagnóstico es un estudio descriptivo, puesto que la información fue recolectada en condiciones naturales, es decir que no se manipula la realidad, solo se observa.

### **Instrumento de Análisis (Anexo 1)**

*El formulario es un instrumento para la recolección de datos que se construye según <sup>3</sup>(Janesi 1998: P. 613). “En él a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema determinado”.*

Las preguntas se dividen en dos grupos, estructurada y semi-estructurada, podría decirse que la primera es cerrada y la segunda es abierta. Para esta encuesta se utilizaron las dos preguntas: estructuradas y semi-estructuradas, pues en ellas se partió de una situación general, en las cuales se tuvieron identificados los temas a tratar de acuerdo al objetivo de la investigación, pero se dio libertad al encuestado para que fuera desarrollando cada uno de los temas, con dirección a lo que era relevante para el desarrollo del proyecto, por los que se dieron varias opciones de respuesta.

Las encuestas se hicieron en forma personal-individual con el fin de que las personas contestaran de manera objetiva. Para realizar el diagnóstico se diseñó un instrumento tipo encuesta, la cual se dividió en cuatro partes, así: en la primera se indagó la información laboral de los entrevistados, en la segunda el perfil académico, en la tercera

---

<sup>3</sup> Citado por Sampieri (2006, 613)

se solicita una autoevaluación sobre las competencias necesarias para desempeñarse como formador (a) y por último se indaga por la forma de compensación preferida en la participación de las actividades como formador (a) y los horarios de disponibilidad para realizar dichas actividades.

El instrumento para recoger la información se construyó de manera semi-estructurada, así: preguntas abiertas para indagar la información laboral, preguntas de selección múltiple para indagar por el tipo de estudios, la disponibilidad de horarios para actividades de formación y la preferencia en la forma de compensación de la labor como formador. Se utilizaron preguntas dicotómicas para la autoevaluación de las competencias y el interés de participar como formador. Al final se utilizaron preguntas estructuradas con el fin de obtener datos concretos de los encuestados que nos llevaran a puntualizar sobre los resultados.

Como resultado del análisis de los datos, se procederá a diseñar las estrategias que permitan la transmisión del conocimiento entre los funcionarios de la Alcaldía de la ciudad de Manizales, para lo cual se escogerá una muestra por secretarías, en este caso catorce secretarías conforman el equipo de la Alcaldía de Manizales, las cuales estarían representadas cada una mínimo por tres funcionarios (as).

Los funcionarios que participaran del diagnóstico, se escogerán mediante la identificación de sus perfiles profesionales, es decir, aquellas que hayan cursado o se encuentren realizando estudios de postgrados como especialización, maestría o doctorado.

Luego de seleccionar el equipo líder se procederán a diseñar las estrategias de transmisión del conocimiento objeto de este proyecto de intervención.

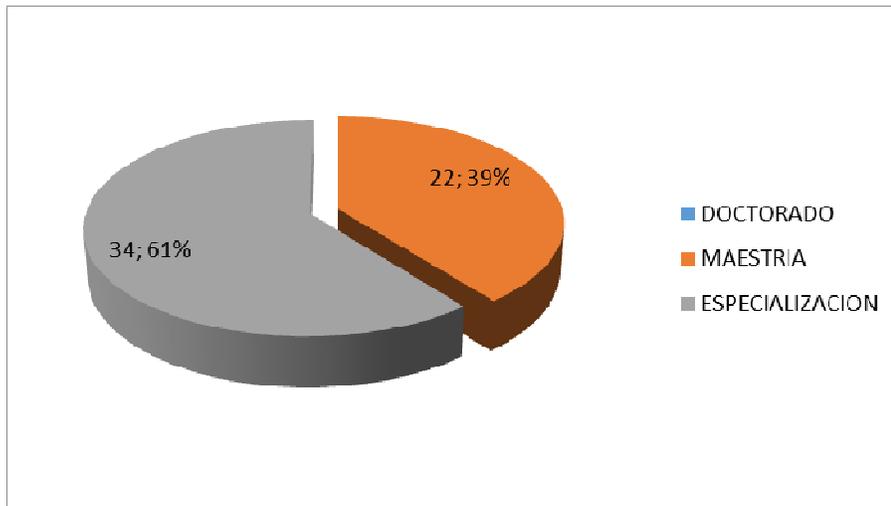
- **Segunda Parte: (Estudios, interés en participar en el programa y competencias que posee, condiciones de horario y compensación).**

Para iniciar la consulta a los encuestados se planteó el interrogante sobre qué tipo de estudios de postgrado han realizado como doctorado, maestría o especialización.

La encuesta fue contestada oportunamente por 47 funcionarios de la Alcaldía de Manizales, de los cuales nueve (9) tienen Especialización y Maestría, (por esta razón el universo nos da 56 respuestas). Ninguno de los encuestados tiene estudios de doctorado, lo que no es muy relevante para la investigación, dado que la mayoría de las capacitaciones que se dan al interior de la organización no requieren esos niveles académicos tan exigentes como lo es el doctorado; los funcionarios con Maestría corresponden al 39.28% y con Especialización al 60.71%. Del total de los encuestados, estos dos grupo representan la mayoría, lo que significa que hay un alto nivel de formación entre los funcionarios que desean participar en el proceso de Formación de

Formadores. (Ver Gráfica 1)

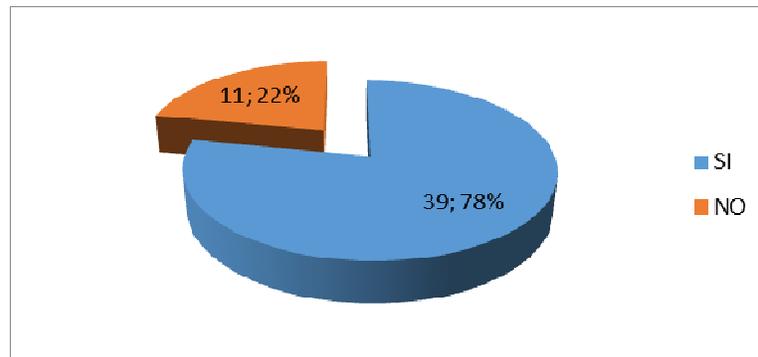
**Grafica No. 1 Con respecto a los tipos de estudios que las personas encuestadas han realizado**



**Fuente: Resultados de la investigación.**

A la pregunta de si ya culminaron estudios de postgrado el 78% de los encuestados ya terminaron su postgrado, el porcentaje restante no lo han culminado. Este resultado es muy importante para el diseño del plan de acción, ya que al haber terminado sus estudios, los funcionarios contarán con más tiempo para dedicarlo al desarrollo del proyecto y también van a tener conocimiento especializado; además, en cuanto a la inversión en capacitación universitaria de sus empleados no significaría una erogación económica para la Alcaldía de Manizales, puesto que muchos realizaron su formación antes de ingresar a la empresa o la Alcaldía ya hizo su inversión a través de la oficina de Formación y Capacitación (Ver Gráfica No. 2)

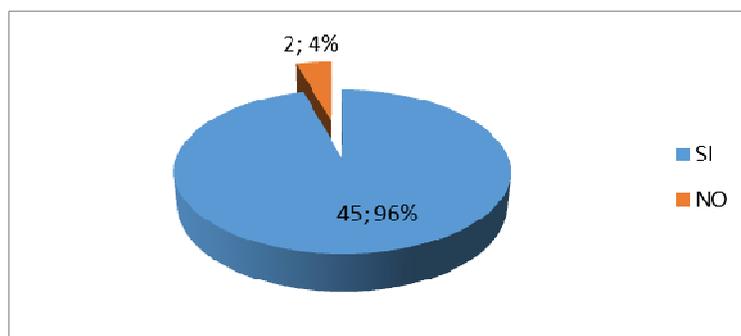
**Grafica No. 2 Consulta sobre si las personas ya culminaron o no sus estudios de postgrado.**



**Fuente: Resultados de la investigación.**

Al indagar sobre el interés en formarse para hacer parte del equipo de capacitadores de la alcaldía; de los cuarenta y siete (47) funcionarios entrevistados, el 96% respondieron que sí están interesados y solamente el 4% de los encuestados respondió que no. Esta respuesta da plena viabilidad al proyecto de Formación de Formadores; a partir de esta pregunta la encuesta sólo será respondida por 45 funcionarios, quienes manifestaron si estar interesados en formar parte del proyecto (Ver Gráfica No.3)

**Grafica No. 3 Al consultarle a las personas sobre su interés o no de hacer parte del equipo de capacitadores de la alcaldía.**



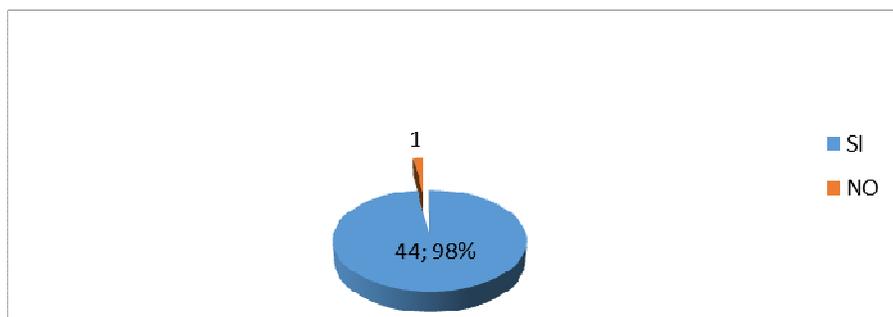
**Fuente: Resultados de la investigación.**

Teniendo en cuenta los porcentajes similares con respecto a las competencias de los encuestados como Formadores, se conformaron cinco grupos para el análisis de los resultados así:

### **Grupo No. 1**

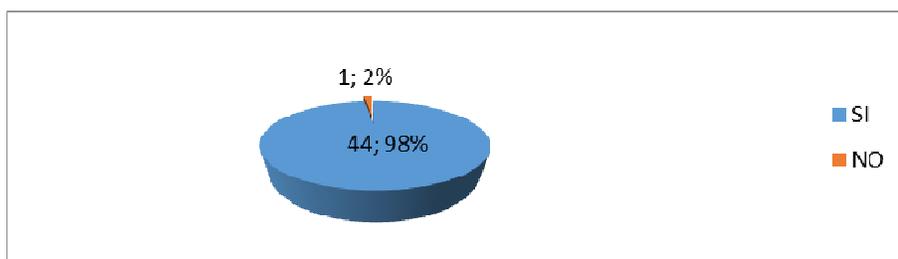
De los 45 funcionarios que continuaron en el proceso, el 98% respondieron que si tienen éstas competencias (Comunicación, Servicio al Cliente y Orientación a los Resultados) , solamente un funcionario respondió que no; este resultado nos evidencia que en el proyecto se contará con funcionarios con altos niveles en las competencias descritas en las gráficas, lo que permitirá a la Alcaldía tener en su equipo capacitadores capaces de transmitir con claridad y precisión sus conocimientos; orientados a impartir una formación con énfasis en Servicio al Cliente y Orientación a los Resultados, lo que generará mayor interés de los funcionarios por participar en el programa, tanto los capacitadores, como los aprendices y le permite a la institución integrar Servicio al Cliente con Orientación a Resultado, lo cual redundará en beneficio tanto del cliente interno, como de los usuarios de los servicios. (Ver Graficas No. 4 , 5 y 6).

**Gráfica No. 4 Funcionarios que consideran poseer Competencias de Comunicación**



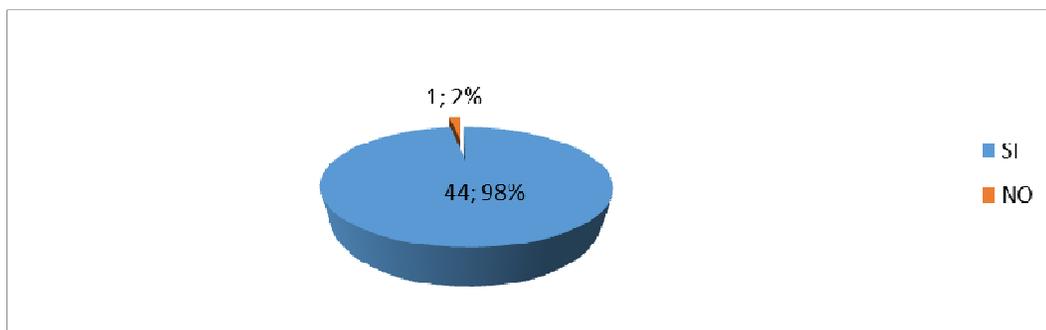
**Fuente: Resultados de la investigación.**

**Grafica No. 5 personas de las encuestadas que consideran tener Competencias en Servicio al Cliente.**



**Fuente: Resultados de la investigación.**

**Grafica No. 6 Quienes consideran tener Competencias de Orientación al Resultado**



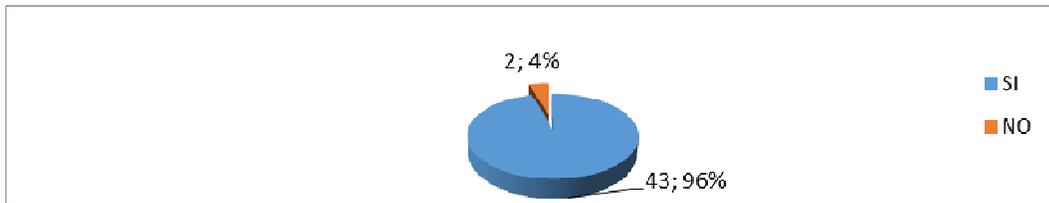
**Fuente: Resultados de la investigación.**

## **Grupo No. 2**

Las Competencias de Relaciones Interpersonales y las de Adaptación al Cambio y Flexibilidad, las tienen el 96% de los encuestados; es decir que hay una amplia disponibilidad para establecer relaciones en red que permitan una mayor interacción entre los funcionarios de la Alcaldía de Manizales y además el mismo 96% de los encuestados contestaron que se adaptan con facilidad al cambio; el desarrollo de esta competencia permite que el proyecto de Formación de Formadores cuenta con una

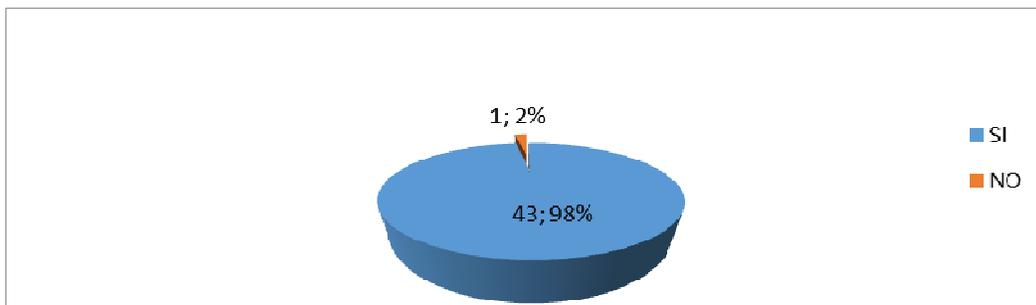
amplia flexibilidad de adaptación puesto que de acuerdo a estos resultados va a ser más sencillo el proceso de cambio y adaptación al nuevo sistema de conocimiento compartido en la Alcaldía de Manizales. (Ver gráficas 7 y 8)

**Grafica No. 7 Muestra las personas que consideran poseer Competencias en Relaciones Interpersonales**



**Fuente: Resultados de la investigación.**

**Grafica No. 8 De los funcionarios que respondieron la encuesta los que consideran no poseer Competencias de Adaptación al Cambio y Flexibilidad**



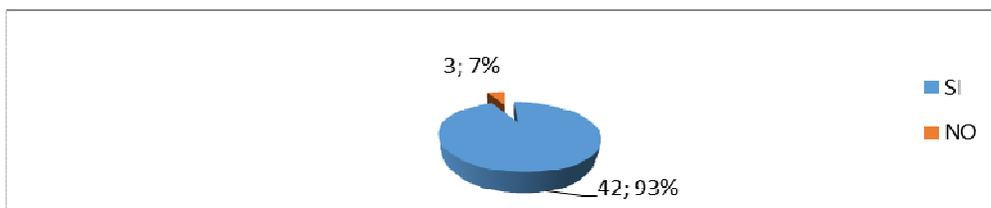
**Fuente: Resultados de la investigación.**

### **Grupo No. 3**

Este grupo corresponde al Análisis y Soluciones de Problemas y Administración del Tiempo, dos competencias indispensables para los Formadores, puesto que están interactuando con funcionarios en formación que cada día van a tener nuevas

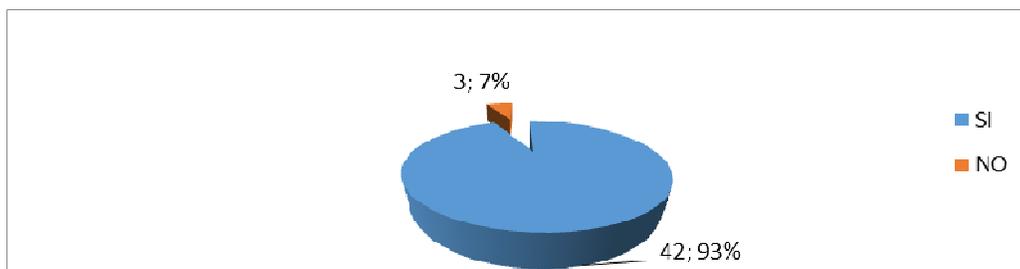
inquietudes y además la naturaleza de la formación puede ser muy susceptible de encontrarse con dificultades, porque se está compartiendo entre los mismos funcionarios de las oficinas y además la Administración del Tiempo es vital en este proceso, porque la formación en el puesto y tiempo de trabajo, requiere de mayor disciplina, para poder obtener los resultados esperados. (Ver gráficas No. 9 y 10).

**Grafica No. 9 Personas que consideran o no tienen Competencias en Análisis y Solución de Problemas**



**Fuente: Resultados de la investigación.**

**Grafica No. 10 Considera si poseen o no competencias en Administración del Tiempo**



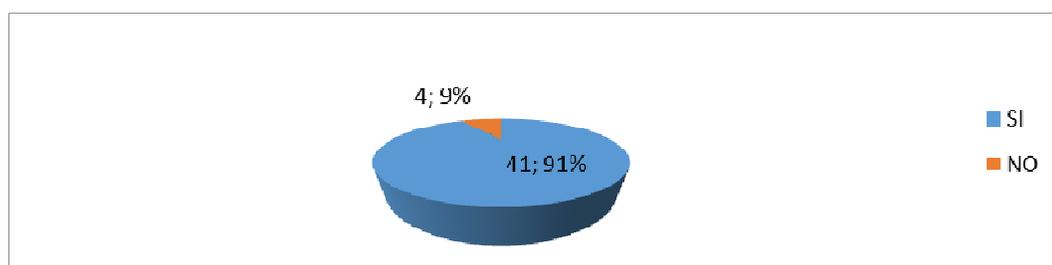
**Fuente: Resultados de la investigación.**

#### **Grupo No. 4:**

Este grupo se caracteriza por tener tres competencias muy importantes para el trabajo en equipo como son: El Liderazgo, La Iniciativa y la Tolerancia a la Presión, el 91% de los encuestados tienen estas Competencias, lo que garantiza un grupo conformado por líderes, capaces de llevar a las personas a cumplir sus objetivos y a desarrollar la iniciativa, competencia ideal para conformar grupos autónomos e independientes, capaces de llevar a cabo grandes proyectos, sin miedo a la presión y a la exigencias propias de un grupo que tiene que cumplir metas específicas en lapsos de tiempos planeado y con un presupuesto acorde a las exigencias del momento.

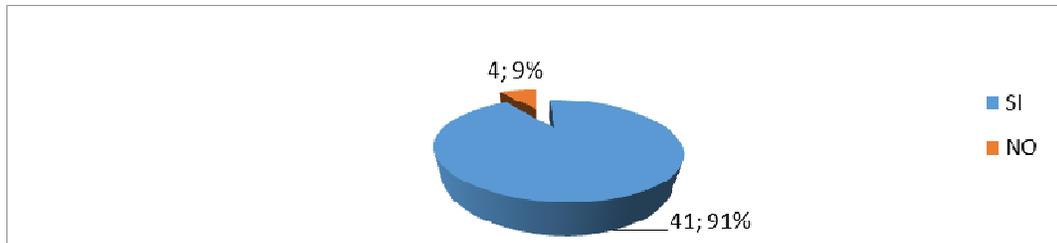
El proyecto de Formación de Formadores cuenta desde ya con líderes que pueden realizar este nuevo proyecto, gracias a su Capacidad de Tolerancia, a la Presión y a su alto nivel de Iniciativa. (Ver gráficos No. 11, 12 y 13).

**Grafica No. 11 De las personas indagadas consideran que poseen o no Competencias de Liderazgo**



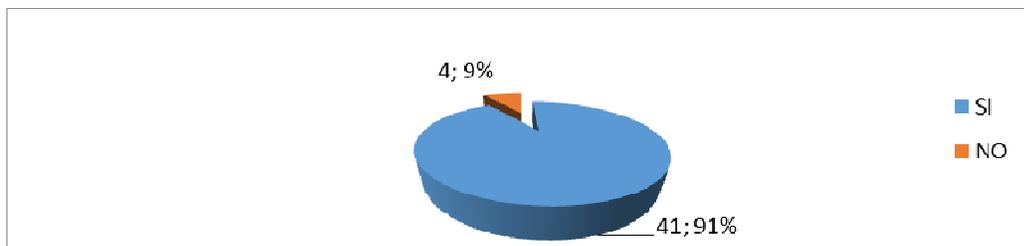
**Fuente: Resultados de la investigación.**

**Grafica No. 12 Quienes consideran que poseen Competencias de Iniciativa**



**Fuente: Resultados de la investigación**

**Grafica No. 13 Consideran que poseen o no Competencias para Tolerancia a la Presión**



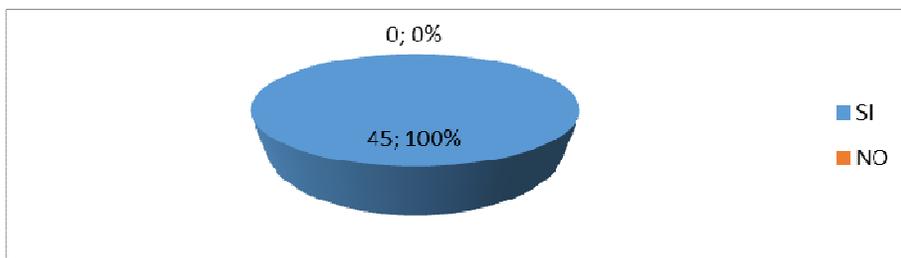
**Fuente: Resultados de la investigación.**

### **Grupo No. 5**

Este grupo está representado por el 100% de los encuestados, quienes manifiestan ser personas íntegras e innovadoras, estas son cualidades muy importantes, porque la integridad garantiza un proceso ético, lo cual permite desarrollar más confianza en los formadores y a su vez ellos la transmiten a sus aprendices, cuando se cuenta con personas íntegras, se tiene un gran camino recorrido, puesto que en los procesos de inducción, la parte de formación ética va a ser más sencilla y además la Alcaldía de Manizales se caracterizará por ser una de las entidades que marca la diferencia, ante todo en estos tiempos en donde existe tanta corrupción no solo a nivel político, sino a

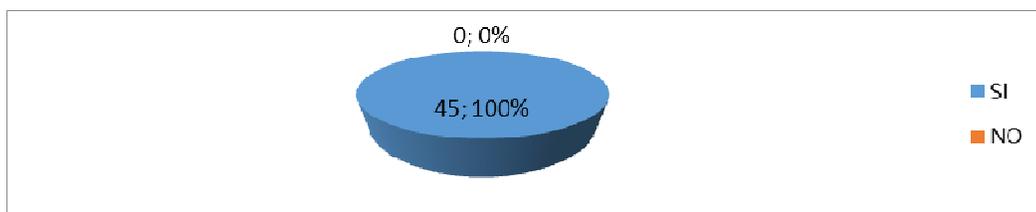
nivel personal. La innovación permitirá contar un un proceso oxigenado y ajustado a las exigencias del mundo moderno, lo cual será de gran importancia para el proceso. Un sistema de conocimiento compartido donde haya innovación es una garantía de éxito para la institución. Resulta muy interesante para la Alcaldía de Manizales, iniciar un proceso. (Ver Gráfica 14 y 15)

**Grafica No. 14 Autoevaluación de los encuestados determinando si poseen o no Competencias de Integridad**



**Fuente: Resultados de la investigación.**

**Grafica No. 15 Quienes creen poseer o no Competencias de Innovación**

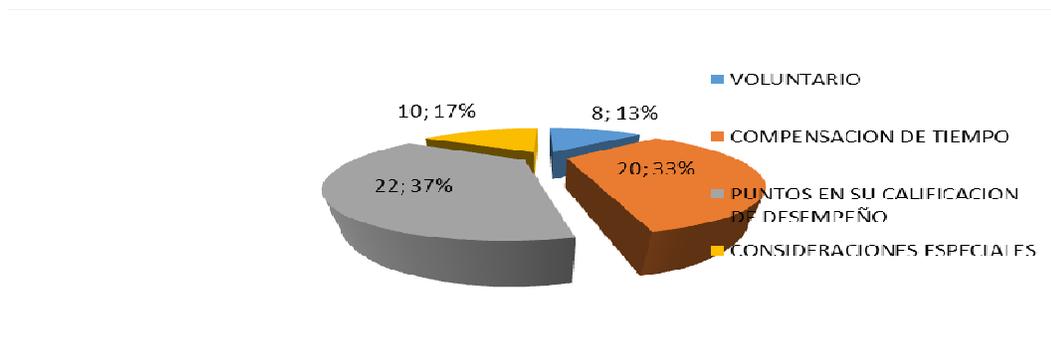


**Fuente: Resultados de la investigación.**

Con opción de selección múltiple, se preguntó a los encuestados como consideran que sería la mejor forma para compensarlos al hacer parte de los capacitadores de la Alcaldía; con las respuestas dejan claro que los funcionarios de la Alcaldía de Manizales que participan del proceso de Formación de Formadores, en su mayoría desean una compensación en tiempo y con puntos en la calificación

de desempeño. Esto quiere decir que para ellos es muy importante contar con tiempo, el cual estarían intercambiando por un servicio que ellos prestan a su comunidad de trabajo, también manifiestan que los puntos en la calificación son de alta importancia para ellos, puesto que una buena calificación conlleva a beneficios adicionales posteriores como ascensos y puntos para la participación en concursos internos de la institución. El voluntariado parece que no es la cultura de los funcionarios de la Alcaldía de Manizales que participan en el proceso, ni tampoco las consideraciones especiales, para ellos priman dos compensaciones que no significan erogación económica para la Alcaldía de Manizales, por lo que también facilitaría la ejecución del proyecto; puesto que las compensaciones que ellos eligieron son más de cambios de forma de estímulos que de presupuesto en el aspecto monetario. (Ver Gráfica No. 16)

**Gráfica No. 16. Mejor forma de compensación considerada por los encuestados para el programa de Capacitadores de la Alcaldía de Manizales**

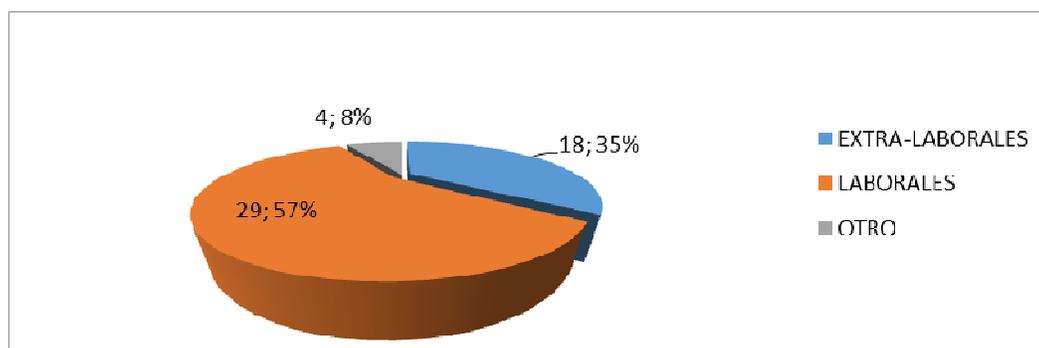


**Fuente: Resultados de la investigación.**

Con respecto a la preferencia de horarios para efectuar su función como Formador teniendo como opciones respuesta múltiple, la mayoría de los encuestados prefieren horarios laborales, lo que coincide con la respuesta del tipo de compensación, pues la

mayoría desean tener compensación en tiempo, otro grupo considerable de encuestados prefieren hacer esta labor en horas extras laborales, lo que también se ajusta al tipo de compensación en puntos en la calificación que fue la respuesta según la gráfica No. 16. Lo anterior da dos opciones importantes para planear los horarios tanto de las capacitaciones, como los horarios laborales de los capacitadores. Además la capacitación en horas laborales es una muy buena ventaja porque se ahorrarían gastos de logística, como salones, desplazamiento, etc. En el caso de horarios extra laborales, se entraría a plantear una estrategia de acomodación de horarios, similar a la anterior. (Ver Gráfica No. 17)

**Gráfica No. 17 Horarios de preferencia para realizar funciones de capacitación según el proyecto**



**Fuente: Resultados de la investigación.**

## **9. CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO:**

- El análisis de los datos muestra plena viabilidad para desarrollar el proyecto, de 47 funcionarios a quienes se les aplicó el instrumento, solamente dos manifestaron no estar interesados en el proceso, es decir que se cuenta con un interés significativo entre los participantes del estudio, de otro lado se evidenció que de los interesados en el proyecto de formador (a), un 60% cuenta con título de Especialista, el 40% restante cuenta con Maestría, varios se encuentran en proceso de terminar sus estudios, lo que garantiza tener el 100% de los interesados titulados en menos de dos años. Más del 93% de todos los funcionarios consideran tener las competencias esenciales para convertirse en capacitadores, lo que sugiere un interés personal por desarrollar actividades relacionadas con la enseñanza – aprendizaje. Con respecto al sistema de compensación preferido primó la compensación en tiempo y la calificación en el desempeño, lo que muestra que los funcionarios están dispuestos a participar por motivaciones diferentes al aspecto económico.

- El proceso de identificación de proyectos de aprendizaje dejó claro que éstos tienen que diseñarse de acuerdo al Plan Institucional de Capacitación- PIC y a su vez este debe estar adscrito al Plan Nacional de Capacitación de Empleados Públicos y desarrollarse como Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE).

## **10. RECOMENDACIONES**

- Implementar en la Alcaldía de Manizales, Planes de Aprendizaje en Equipo que permita asesorar a los Formadores y a los líderes de las oficinas de Gestión Humana y Formación y Capacitación, para la transmisión del conocimiento a través de los mismos compañeros de trabajo, teniendo en cuenta que el seguimiento a la ejecución de los procesos de aprendizaje y transmisión del conocimiento deben ser constantes y con indicadores para su medición con el fin de evidenciar su contribución en la organización y con el ánimo de que las personas interesadas en hacer parte del proyecto permanezcan motivadas, se debe definir el mecanismo para la retribución a los formadores, establecer políticas claras, socializarlas con todos los funcionarios y darles aplicación.

- Diseñar programas de formación continuada donde el aprendizaje y compartir el conocimiento se instauren en la cultura de la organización y además desarrollar estrategias que permitan que el programa de transmisión del conocimiento se mantenga a través del tiempo en la Alcaldía de Manizales.

- El Proyecto de Transmisión del Conocimiento debe documentarse con formatos y evidencias para asegurar su estandarización y formalización en la organización.



## **11. PLAN DE INTERVENCIÓN**

### **Objetivo General:**

Formular una propuesta de intervención que permita desarrollar el proceso "Formador de Formadores" en la Alcaldía de Manizales.

### **Objetivos Específicos:**

- Diseñar estrategias que posibiliten la Transmisión del Conocimiento entre los Funcionarios de la Alcaldía de Manizales, para generar un Proceso Social de Conocimiento Compartido, fortaleciendo las dimensiones del ser, el saber y el hacer.
- Diseñar un proceso de formación que permita desarrollar y fortalecer las competencias en los funcionarios que harán parte del programa "Formador de Formadores".

### **PLAN DE TRABAJO:**

De acuerdo al análisis de datos, vamos a tomar los resultados utilizando estos datos como aportes claves para el diseño de la estrategia, "Transmisión del Conocimiento entre los Funcionarios de la Alcaldía de Manizales, para generar un Proceso Social de Conocimiento Compartido".

Inicialmente el proceso arrancará desde una estrategia diseñada desde la Oficina de Formación y Capacitación y consensuada con los Líderes de las distintas Secretarías para asegurar éxito en el diseño de los procesos; es muy importante tener en cuenta que este enfoque de capacitación, permite conformar y administrar proyectos de aprendizaje en equipo, fortaleciendo las dimensiones del ser, el saber y el hacer, organizando así, diferentes formas de aprendizaje para el desarrollo de competencias, donde un problema se puede convertir en una oportunidad de aprendizaje, asociado a una necesidad.

Para llevar a cabo este proyecto con éxito, es necesario contar con un equipo sólido y bien capacitado, que nos permita asegurar que el proceso que se va a hacer tendrá buenos resultados, y el diseño del proceso está sujeto a las competencias e intereses mostrados por los funcionarios en las respuestas de la encuesta aplicada. Este proyecto nos permite continuar con la estrategia de Transmisión del Conocimiento en la Alcaldía Manizales que ya existe, pero esta vez estamos diseñando un plan de acción que permita estructurarlo para ponerlo en marcha de una manera formal, ya que en la práctica, se ha comprobado que implementando la capacitación y el aprendizaje interinstitucional, se pueden tener no solo beneficios económicos, sino también a nivel de motivación y desarrollo integral del talento humano a través de la transmisión del conocimiento. Este proceso se hará iniciando con una capacitación específica para los Formadores, puesto que ya se tienen identificadas sus competencias y sus falencias para ser parte de este equipo. Además se tendrá en cuenta cada una de las respuestas dadas por ellos en las encuestas, para satisfacer sus expectativas de trabajo en equipo en este proyecto.

El proceso estará liderado por La Oficina de Formación y Capacitación, con la ayuda de la Secretaría de Despacho de Servicios Administrativos, el líder de Gestión Humana

y de los líderes de las diferentes Secretarías de la Alcaldía de Manizales, quienes van a conformar el equipo para el diseño de las estrategias.

PLAN DE TRABAJO: (Acciones)

Objetivos Específicos	Líneas de Acción	Proceso	ACTIVIDADES
<p>2. Diseñar un proceso de formación que permita generar competencias en los funcionarios que harán parte del programa "Formador de Formadores".</p>	<p>1. Diseñar métodos de aprendizaje que permitan la transmisión del conocimiento entre los funcionarios de la Alcaldía de Manizales.</p> <p>2. Identificación de Proyectos de Aprendizaje en Equipo, a partir del análisis del perfil de los participantes, y de las experiencias asociadas a capacitaciones anteriores y la adaptación a las necesidades institucionales.</p>	<p>Es responder al cómo podemos desarrollar las habilidades y aplicar los conocimientos y actitudes necesarias para lograr el objetivo inicial.</p> <p>Estos Proyectos deben identificarse y formularse de acuerdo al Plan Institucional de Capacitación – P.I.C. de los Empleados Públicos. Las experiencias anteriores nos permitirán la formulación clara de los objetivos de este estilo de aprendizaje.</p>	<p>Reunión Inicial con los 45 funcionarios que manifestaron estar interesados en participar en el proceso de Formadores.</p> <p>Estudio del PIC y comparación con las experiencias anteriores, este estudio debe hacerse con todos los participantes en el proyecto.</p>

	<p>3. Participación Estratégica de los Formadores en el proceso de Formación de Formadores.</p> <p>4. El desarrollo de las actividades de aprendizaje debe formularse con recursos internos de la Alcaldía de Manizales.</p>	<p>Para lograr esta participación debe responderse a los siguientes interrogantes. Muchos de ellos ya resueltos en esta investigación: ¿Qué necesitamos Saber hacer?- ¿Qué Sabemos hacer?. ¿Quién Sabe hacerlo?. ¿Qué No sabemos hacer?. Y</p>	<p>Selección del grupo de formadores de acuerdo a sus competencias.</p> <p>Presentación del presupuesto a la Oficina de Formación y Capacitación.</p>
--	--	--	---

	<p>5. Elaboración de un cronograma de actividades de Formación.</p>	<p>¿Quién sabe hacerlo?, ya sería una estrategia externa, que se deriva de las indagaciones al interior.</p> <p>El equipo de trabajo inicia sus actividades con base a las actividades instituciones articuladas con el PIC - Plan Institucional de Capacitación 2012-2015.</p> <p>El cronograma permitirá mantener un proceso continuado de formación, puesto que cada formador escogerá su área y su horario de actividades.</p>	
	<p>6. Control y Evaluación permanente de los resultados del proceso.</p>	<p>Los controles y seguimiento del proceso le permitirán a la Alcaldía de</p>	<p>Charla de sensibilización con los formadores.</p>

	<p>7. Estandarización de procesos, mediante la definición de las actividades de aprendizaje necesarias y suficientes para mantener vivo el sistema de formación a través de evidencias de aprendizaje e indicadores de logro del mismo.</p> <p>8. Documentar resultados del Proceso de Formación.</p>	<p>Manizales, evaluar los efectos de la aplicación de este tipo de proceso de capacitación.</p> <p>La evaluación del proceso, permite estandarizarlos y dejarlos como parte del PIC - Plan Institucional de Capacitación 2012 - 2015, diseñado por la Oficina de Formación y Capacitación.</p> <p>Planillas estadísticas con resultados cuantitativos y cualitativos.</p>	<p>Prueba Piloto, iniciación del Proceso en la Secretaría de Servicios Administrativos.</p> <p>Levantamiento de documentos y manuales de capacitación.</p>
--	---	---	--

## 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO

<b>PLAN DE ACTIVIDADES</b>																		<b>Plan de resultados</b>													
<b>Proceso</b>	<b>Actividades</b>	<b>Personal a cargo</b>	<b>Marzo</b>				<b>Abril</b>				<b>Mayo</b>				<b>Junio</b>																
				2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3														
<b>Planear</b>	Selección de Programa	Todos			X																										
	Aprobación de la Selección	Secretaría				X																									
	Elaboración del Plan	Secretaría					x	x																							

	Divulgación del Plan	Secretaría					x	x	X								
<b>Hacer</b>	Documentación, Prueba Piloto.	Todos								X	x	x					
<b>Verificar</b>	Confirmación de efectos	Todos										x	X	x			
<b>Ajustar</b>	Estandarización – Documentación.	Secretaría											x	X			
	Elaboración del informe	Todos												X	x	X	

### 13. BIBLIOGRAFÍA

*Aprendizaje Colaborativo y Capacitación.* Recuperado de: [http://es.wikibooks.org/wiki/Aprendizaje\\_colaborativo/Capacitaci%C3%B3n](http://es.wikibooks.org/wiki/Aprendizaje_colaborativo/Capacitaci%C3%B3n) .17 de julio de 2013

Bueno, E., Campos, R.(2007). *Modelo de Gobierno del Conocimiento y su Aplicación en las Otris dos Casos de Implantación.* Instituto Universitario de Investigación IADE. Universidad Autónoma de Madrid.

Barrasa, A. (sin fecha) *Conocimiento Compartido en Los Equipos de Trabajo: Una propuesta de posicionamiento.* Universidad Complutense de Madrid.

Correa P.A., Restrepo J.C. (2012) “*Propuesta para Realizar Estrategias de Conocimiento en la Empresa Mabe Colombia*”, , Universidad de Manizales. Manizales, Colombia

*Gestión del Conocimiento en la empresa y otros (2010)* .Recuperadode: <http://www.knowledgemanager.com.ar/> 17 de julio de 2013.

Gouzza, A. (2007) *Los Factores Determinantes de la Transferencia del Conocimiento dentro de las Spin – offs Universitarias.* Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis Doctoral. Barcelona, España

*Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación.PIC.* (2012). Departamento Administrativo de Función Pública DAFP. Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Bogotá D.C.

López, L.G. (2012), *Fundamentos Organizacionales y del Trabajo de la Psicología.* La Cara Humana de la Psicología III. Centro de Publicaciones Universidad de Manizales.

Martínez, I. (2010). *Espiral de Conversión del Conocimiento*. (2001). XVI Congreso Nacional de AEDEM y otra. Universidad Politécnica de Cartagena, España

Morales Toro, Sandra Liliana. (2012). Gestión de Conocimiento: Experiencia del Centro de Información Técnica del Instituto Colombiano del Petróleo. Ciencias de la Información, Sin mes, 67-71

Morin, E. (1994), *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gediza Editorial S.A.

Naranjo, C.G. (2011), *Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento*, Tesis Doctoral. Málaga: Universidad de Málaga: España

Naranjo, C.G. (sin fecha). Dimensiones del Conocimiento en la Organización. Docente Maestría en Creatividad e Innovación en las Organizaciones. Universidad Autónoma de Manizales

Ordoñez. C.L. *Pensar pedagógicamente desde el Constructivismo*. Revista en Línea ISSN (Versión en línea: 1900,5180, 2004). Recuperado de: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/401/view.php> el 18 de julio de 2013.

Plan de Desarrollo 2012-2015 Gobierno en la Calle, recuperado de: [http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20desarrollo/Capitales/MANIZALES%202012\\_2015.pdf](http://educon.javeriana.edu.co/ofi/documentos/regionalizacion/Planes%20desarrollo/Capitales/MANIZALES%202012_2015.pdf).

Revista da Micro e Pequena Empresa, *Transmisión del Conocimiento en las Empresas y la Influencia en las Redes Sociales y TICs*. Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.99-113, 2011 (Set/Dez)

Salazar, R.J.(2003). *Módulo de Epistemología*. Fundación Universitaria Luis Amigó, Facultad de Educación. Medellín.

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Infagón

## ANEXO 1

### ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS CON ESTUDIOS DE POSTGRADO (Maestría, Especialización y/o Doctorado)

Buenas tardes (días). La Oficina de Formación y Capacitación de la Alcaldía de Manizales, está desarrollando una investigación con el fin de determinar cuáles son los funcionarios que tienen estudios de Postgrado (Especialización, Maestría, Doctorado) ó están próximos a terminarlos y quienes de ellos están interesados en formar parte de un grupo élite de Capacitación y Transmisión del conocimiento a NIVEL INTERNO que conformaremos en la Alcaldía de Manizales. Para cumplir con nuestro objetivo le pedimos el favor de responder la siguiente encuesta:

1. Nombres y apellidos Completos: \_\_\_\_\_
2. Secretaría o Dependencia: \_\_\_\_\_
3. Cargo: \_\_\_\_\_
4. ¿Qué Estudios de Postgrado ha realizado o está realizando?:
  - Doctorado ( )
  - Maestría ( )
  - Especialización ( )
  - Título Obtenido o por Optar: \_\_\_\_\_

---

5. ¿En cuál Universidad hizo o está haciendo sus estudios? \_\_\_\_\_

---

6. Marque con una X ¿Ya Terminó su Postgrado? Si ( ) No. ( )

7. Si no lo ha terminado coloque la fecha de terminación Mes\_\_\_\_\_ Año\_\_\_\_\_

8. ¿Está Interesado en Formarse para ser parte del equipo capacitadores de la Alcaldía de Manizales? Si ( ) No. ( )

En caso afirmativo continúe con la siguiente pregunta.

9. ¿Cuál es su Competencia como Formador?:

Señale con una **X** Si tiene o No, estas habilidades.

**9.1 Comunicación:** Entendida como la posibilidad de transmitir con un lenguaje claro y preciso las vivencias y conceptos relacionados con los temas de interés.

Si ( ) No ( )

**9.2 Relaciones interpersonales:** Aquellas que le permitan establecer nexos y redes con quienes interactúa.

Si ( ) No ( )

**9.3 Análisis y solución de problemas:** Es la competencia entendida como la capacidad para discriminar y comprender aspectos esenciales de la información a transmitir, así como los planteamientos expuestos por los aprendices.

Si ( ) No ( )

**9.4 Liderazgo (influencia, procesos y persuasión):** Aspecto que tiene como fin conducir al grupo hacia los propósitos tendientes que hagan posible que incorporen a su comportamiento los nuevos procedimientos y estrategias aprendidas.

Si ( ) No ( )

**9.5 Integridad:** Componente que le permita reconocer sus limitantes y actuar conforme a una ética profesional firme. La integridad tiene como fin ser ejemplo de

responsabilidad, sinceridad, veracidad, puntualidad y honestidad entre lo que se dice y se hace. **Si ( )** **No ( )**

**9.6 Servicio al cliente:** Es la razón de su función, deberá derivarse de una actitud de servicio y detección de las necesidades de sus clientes para satisfacerlas.

**Si ( )** **No ( )**

**9.7 Orientación a resultados:** Definida como la capacidad de implantar los pasos necesarios que faciliten la consecución de las metas.

**Si ( )** **No ( )**

**9.8 Administración del tiempo:** Tener la capacidad de realizar un cronograma de actividades y ponerlo en práctica con los ajustes que se vayan dando al momento de su ejecución.

**Si ( )** **No ( )**

**9.9 Adaptación al cambio y flexibilidad:** Capacidad de realizar las modificaciones que surjan durante el proceso de instrucción y para transformar los contenidos y dinámicas que optimicen los talleres.

**Si ( )** **No ( )**

**9.10 Iniciativa:** Capacidad de enfocarse con independencia para que se den las cosas y actuar con autonomía cuando así lo requieran las circunstancias.

**Si ( )** **No ( )**

**9.11 Innovación:** Mantenerse a la vanguardia y tener la capacidad de renovar los procesos educativos con miras a la actualización y la mejora continua.

**Si ( )** **No ( )**

**9.12 Tolerancia a la presión:** Mantener el control emocional frente a un grupo y sus demandas, y ante las cargas de trabajo y las urgencias.

**Si ( )** **No ( )**

**Nota: Favor marcar todas las casillas, con SI ó NO**

10. Cómo cree que sería la mejor forma de compensación para el Programa de Capacitadores de la Alcaldía de Manizales.

10.1 Voluntariado ..... ( )

10.2 Compensación en tiempo..... ( )

10.3 Puntos en su Calificación de Desempeño..... ( )

10.4 Consideraciones especiales..... ( ) ¿Cuáles?

---

---

---

11. Los Horarios para ejercer su labor de Formador serían:

a. Extra-laborales..... ( )

b. Laborales..... ( )

c. Otro..... ( )

¿Cuál? \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración;

**FIRMA:** \_\_\_\_\_

**CLAUDIA VILLEGAS HAUSS Y SANDRA GUTIERREZ GRANADA**

**Estudiantes de Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**Universidad de Manizales 2013 – 2014**