

**Propuesta para la gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana
de un centro de investigación**

CINDY VANESSA MONTERO MÉNDEZ

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI
OCTUBRE 2018**

**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS DE
GESTIÓN HUMANA DE UN CENTRO DE INVESTIGACIÓN**

CINDY VANESSA MONTERO MÉNDEZ

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Ingeniería Industrial

**Director proyecto
ANDRES LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALI
OCTUBRE 2018**

Contenido	pág.
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
1 CAPÍTULO I. Definición del Problema	10
1.1 Contexto del Problema.....	10
1.2 Análisis y Justificación.....	11
1.3 Formulación del Problema.....	13
2 CAPITULO II. Objetivos	14
2.1 Objetivo General.....	14
2.2 Objetivo del Proyecto.....	14
2.3 Objetivos Específicos.....	14
3 CAPÍTULO III. Marco de Referencia	15
3.1 Antecedentes o Estudios Previos.....	15
3.2 Marco Teórico.....	17
4 CAPÍTULO IV. Metodología	24
4.1 Gestión del Proyecto de Investigación.....	25
4.2 Metodologías de Análisis.....	25
5 CAPITULO V. Resultados	25
5.1 Identificación de los componentes del planteamiento del problema en el mapa de procesos del centro.....	25
5.2 Construcción de la herramienta para la identificación de la gestión del conocimiento en las prácticas de gestión humana de CIDEIM.....	30
5.3 Identificación de las prácticas aplicables a los procesos de gestión humana y de manejo de riesgo psicosocial.....	42
5.4 Estrategia propuesta.....	51
5.5 Validación de la estrategia.....	55
5.6 Conclusiones.....	64
5.7 Recomendaciones.....	65
BIBLIOGRAFÍA	66

Lista de Figuras

Figura 1. Inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación como porcentaje del PIB.....	10
Figura 2. Relación entre gestión humana, riesgo psicosocial, gestión de calidad y gestión del conocimiento.....	13
Figura 3. Los principales procesos de gestión del talento humano.....	20
Figura 4. Mapa de procesos de CIDEIM.....	26
Figura 5. Cruce de componentes del problema y el mapa de procesos	28
Figura 6. Identificación de los componentes de Gestión del Conocimiento en el Mapa de Procesos de CIDEIM.....	33
Figura 7. Número de documentos asociados a cada subcomponente	34
Figura 8. Gráfico de Pareto para el acumulado del indicador vs. el acumulado de los documentos.....	36
Figura 9. Propuesta de componentes gestión del conocimiento en CIDEIM	39
Figura 10. Etapas construcción de la estrategia propuesta	51
Figura 11. Relación de los componentes del problema con los componentes de la estrategia propuesta	52
Figura 12. Escala de calificación para la validación.....	56

Lista de Tablas

Tabla 1. Periodos de evolución histórica de la función del personal en las organizaciones	18
Tabla 2. Dominios y dimensiones psicosociales.	23
Tabla 3. Identificador de cada componente y subcomponente	31
Tabla 4. No. de subcomponentes identificados en los documentos de CIDEIM	32
Tabla 5. Herramienta para la priorización de revisión de documentos	37
Tabla 6. Etapas de gestión del conocimiento según revisión de artículos.....	42
Tabla 7. Consolidación de actividades/ prácticas de gestión de conocimiento incluidas en los artículos revisados.....	44
Tabla 8. Estrategia propuesta para la gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana de un centro de investigación	52
Tabla 9. Categorías incluidas en la herramienta de validación	56
Tabla 10. Resultados generales de la encuesta.....	59
Tabla 11. Estrategia final propuesta para la gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana de un centro de investigación	60

Lista de Anexos

Anexo 1. Matriz Marco Lógico	76
Anexo 2. Cuestionario para las entrevistas desarrolladas.....	79
Anexo 3. Respuestas a cuestionarios	81
Anexo 4. Revisión bibliográfica gestión del conocimiento, gestión humana y gestión de calidad.	92
Anexo 5. Revisión bibliográfica actividades y prácticas gestión del conocimiento.....	97
Anexo 6. Revisión bibliográfica actividades y prácticas gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana y manejo de riesgo psicosocial.	101
Anexo 7. Encuesta de validación de la estrategia propuesta para la gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana de un centro de investigación.....	109
Anexo 8. Resultados de la encuesta de validación de la estrategia propuesta.	117
Anexo 9. Respuesta a las observaciones realizadas por los expertos en la encuesta de validación.....	137

RESUMEN

Este proyecto se desarrolla en el Centro de Entrenamiento e Investigación Médica – CIDEIM, un centro de investigación en el campo de la salud en Colombia en el que se identifica la necesidad de fortalecer la estructura de gestión del conocimiento en el área de gestión humana, para lograrlo, se desarrolla un diagnóstico a través de la exploración de documentos, bases de datos y la realización de entrevistas a empleados, que permite establecer el estado actual de las prácticas de las áreas a fortalecer, y junto con una revisión bibliográfica de artículos relacionados, proponer una estrategia para que el centro cuente con prácticas de gestión humana y de gestión del riesgo psicosocial que fortalezcan la gestión de calidad, a través de la gestión del conocimiento.

La estrategia propuesta cuenta con treinta y ocho componentes clasificados en las distintas etapas y aspectos de Gestión del conocimiento, Gestión humana, riesgo psicosocial y ciclo PHVA, estos componentes, así como la clasificación propuesta fueron validados a través del juicio de expertos en términos de claridad, coherencia y relevancia, lo que permitió determinar la propuesta final de la estrategia y su relación con los factores identificados en el problema.

Palabras claves: Gestión del Conocimiento, centro de investigación, estrategia gestión del conocimiento, prácticas de gestión humana, CIDEIM.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto fue motivado por la necesidad que actualmente tienen los centros de investigación colombianos de evaluar y replantear sus prácticas con el fin de hacer sus procesos más eficientes, y así poder asegurar su financiamiento y sostenibilidad a largo plazo, específicamente se realiza la evaluación de las prácticas de gestión humana y de manejo de riesgo psicosocial del Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas – CIDEIM y se plantea como objetivo diseñar una estrategia que permita apoyarlas en la gestión del conocimiento, para de este modo contribuir a la eficiencia y calidad del centro.

Reconociendo que CIDEIM como centro de investigación y como centro de entrenamiento en el campo de la salud, tiene como misión la generación, uso y difusión del conocimiento, y en cumplimiento de esta misión está fuertemente ligado a los integrantes de la organización y a sus colaboradores en otras instituciones académicas y de investigación, se plantea el uso de la gestión del conocimiento como una herramienta válida, porque se basa en la adecuada gestión de la información, las experiencias, las interacciones, los flujos y los procesos como una ventaja competitiva, cuyo factor central es el humano y que permite alcanzar la eficiencia a través de la mejora e innovación.

Para el logro de los objetivos de este proyecto y en el marco de la metodología de tipo cualitativo desarrollada a través de un caso exploratorio, se recopiló información a través de entrevistas, y revisión de información relevante en registros, documentos y bases de datos asociadas a los procesos e integrantes de la organización, que posteriormente fueron analizados mediante indicadores, diagramas y mapas.

El documento se distribuye en capítulos, en el CAPÍTULO I. Definición del Problema, se presenta el contexto de la organización y del problema, las situaciones específicas identificadas que justifican su planteamiento y finalmente la formulación del problema, en el CAPÍTULO II. Objetivos, se plantea el objetivo general del proyecto, los objetivos específicos y los entregables asociados a cada uno, en el CAPÍTULO III. Marco de Referencia, se muestran los antecedentes y estudios previos asociados al tema del proyecto y se identifica el aporte de estos al caso particular, en el CAPÍTULO IV. Metodología, se expone la metodología que será aplicada para abordar el proyecto y las herramientas para la recopilación y análisis de la información, en el CAPÍTULO V.

Resultados, se presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos del proyecto, el análisis de la información recopilada, el análisis de la información obtenida, las conclusiones derivadas del análisis realizado y las recomendaciones para el caso particular y para investigaciones futuras.

1 CAPÍTULO I. Definición del Problema

1.1 Contexto del Problema

Los centros de investigación son organizaciones que se dedican a la generación de conocimiento mediante proyectos de investigación científica básica y/o aplicada en líneas de investigación específicas (Colciencias, 2017), por lo que generar, usar y difundir el conocimiento hacen parte de su misión e impacta directamente en su competitividad (Ramezani, Fathain, & Tajdin, 2013), más aún en las condiciones de un país como Colombia donde la inversión en ciencia y tecnología es cada vez más incierta (Ver figura 1), obligando a las entidades que realizan investigación científica a ser más organizadas y eficientes, es aquí donde cobra importancia la relación existente entre la Gestión del Conocimiento y la Investigación y Desarrollo, ya que los procesos investigativos pueden ser vistos como procesos de Gestión del Conocimiento (Ansuattigui, Caulliraux-Pithon, & Fernandes, 2013), y la aplicación de manera consciente de las herramientas y consideraciones de este modelo pueden influir en el éxito de la organización.

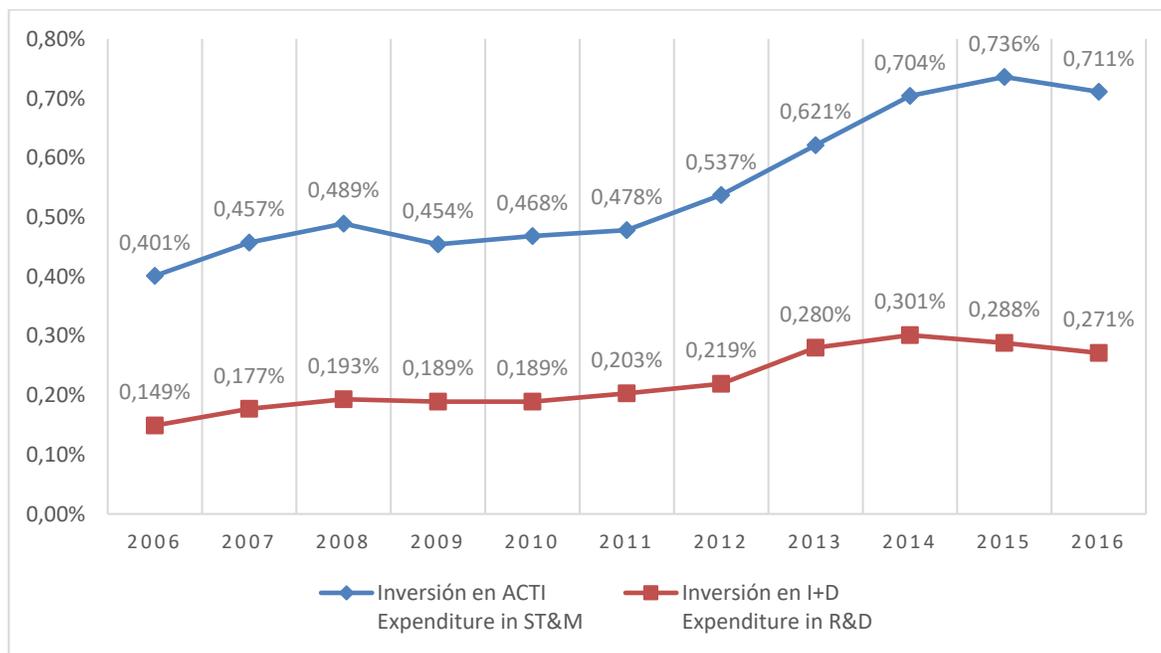


Figura 1. Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación –ACTI como porcentaje del PIB en Colombia, 2006 – 2016. Adaptado de: Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2016, *Indicadores de ciencia y tecnología. Colombia*, p. 20.

El Centro de Entrenamiento e Investigaciones Médicas – CIDEIM “es un centro de investigación, desarrollo tecnológico y formación de recurso humano en el campo de la salud. Cuyo propósito es buscar alternativas para disminuir el impacto negativo y los costos de las enfermedades infecciosas”(CIDEIM, 2008), esta institución es financiada a través de la realización de proyectos de investigación o formación para agencias financiadoras nacionales e internacionales principalmente de carácter público. Para el desarrollo de estos proyectos CIDEIM ha construido a través de tiempo, estrategias y dinámicas de colaboración con instituciones públicas y privadas, de carácter académico, de carácter investigativo, de servicios y médicas alrededor del mundo, la flexibilidad en su estructura y las conexiones colaborativas desarrolladas le han permitido cumplir su propósito por más de 50 años, sin embargo, enfrentado a la nueva realidad nacional respecto a la inversión en Ciencia y Tecnología, se ha visto obligado a evaluar y replantear sus prácticas y políticas con el fin de ser más eficiente y efectivo en sus procesos.

1.2 Análisis y Justificación

Considerando la importancia del talento humano en una organización como CIDEIM, donde el conocimiento de los investigadores, laboratoristas, técnicos y administrativos tiene una alta especialización y determina en gran medida la calidad y confiabilidad de los productos y servicios finales, la Dirección de la organización ha considerado importante revisar las políticas, procesos y prácticas de Gestión Humana con el ánimo de contribuir a la eficiencia y efectividad de la organización, decisión que es respaldada desde la literatura en salud, como en el caso de (Dussault & Dubois, 2003) que afirman:

“Más que cualquier otro tipo de organización, las organizaciones de salud son altamente dependientes de su fuerza de trabajo. El crecimiento y desarrollo de cualquier organización depende de la disponibilidad de una fuerza de trabajo adecuada, de sus competencias y de su nivel de esfuerzo al intentar realizar las tareas que se le asignan [...] El personal de salud diagnostica problemas y determina qué servicios serán proporcionados, cuándo, dónde y cómo. Las intervenciones en salud están basadas en el conocimiento y los proveedores son los "guardianes" de este conocimiento”. (p.4)

Y en Colombia, el (Observatorio de Talento Humano en Salud, 2015) nos dice: “Es abundante la literatura que muestra la relación entre la disponibilidad y calidad del personal sanitario y los resultados en salud de los sistemas de salud”(p.21). Es por esta razón que se ha realizado una revisión de los casos tratados, documentados y conocidos por el área de gestión humana, y se han identificado diferentes situaciones que nos

indican la necesidad de fortalecer la estructura de gestión del conocimiento en el área de gestión humana de CIDEIM:

- La rotación del personal en el 2016 y lo corrido de 2017 en CIDEIM es de 64% en los estudiantes, contratos de prestaciones de servicios y consultores, es decir, aquella que la organización por su naturaleza no puede evitar, pero para la cual es necesario entrenamiento y se asume una curva de aprendizaje de aproximadamente 1 a 3 meses dependiendo de la especialización del cargo. La rotación del personal fijo corresponde al 37%, en este caso además de asumir el tiempo correspondiente a la curva de aprendizaje, los costos asociados a la selección y vinculación de nuevo personal corresponden a \$ 1.020.000 por cada uno aproximadamente.

La rotación presentada en la organización se debe principalmente a la duración de los proyectos de investigación, los cuales tienen términos definidos por los financiadores que pueden variar de uno (1) a cinco (5) años, si al final del proyecto el investigador no puede ser incluido en un proyecto activo o por iniciar, se presenta una desvinculación, a pesar de conocer esta situación actualmente no existen mecanismos o herramientas que permitan conservar el conocimiento que desarrollo esa persona en la ejecución del proyecto más allá de los entregables que se entregan al financiador.

- La organización maneja treinta y un (31) proyectos nacionales, cinco (5) proyectos internacionales y ciento un (101) alianzas con centros y universidades nacionales e internacionales, donde participan 36 integrantes de CIDEIM, entre investigadores y personal de apoyo. Cada uno de estos proyectos y alianzas cuenta con una estructura de documentación, reporte, comunicación y solución de problemas diferente, este tipo de conocimiento que es clave para el centro está muy asociado a las personas y se pierde cuando se desvinculan.
- Cada vez que se presenta un problema relativo a la selección, vinculación o desvinculación del personal de la organización, es necesario realizar estudio de la situación y las consultas legales correspondientes, ya que no se tienen disponibles los registros o información del análisis realizado en situaciones iguales o similares que se han presentado anteriormente.
- En la encuesta de riesgo psicosocial realizada en junio de 2017 en CIDEIM a 10 cargos representativos de la organización según su nivel de riesgo, los participantes manifestaron estar expuestos a un nivel alto o muy alto de riesgo psicosocial en los factores: Retroalimentación del desempeño, claridad del rol, recompensas, consistencia del rol y demandas de la jornada de trabajo, según el análisis de las preguntas de la encuesta en todos los casos los participantes manifiestan

desconocimiento o falta de actualización de las condiciones relacionadas a estos factores en su trabajo diario, lo que genera incertidumbre y aumenta la percepción de riesgo.

En las situaciones expuestas es posible identificar el factor humano, el manejo y trazabilidad de la información y el riesgo psicosocial, estos factores se toman como base para la descripción del problema.

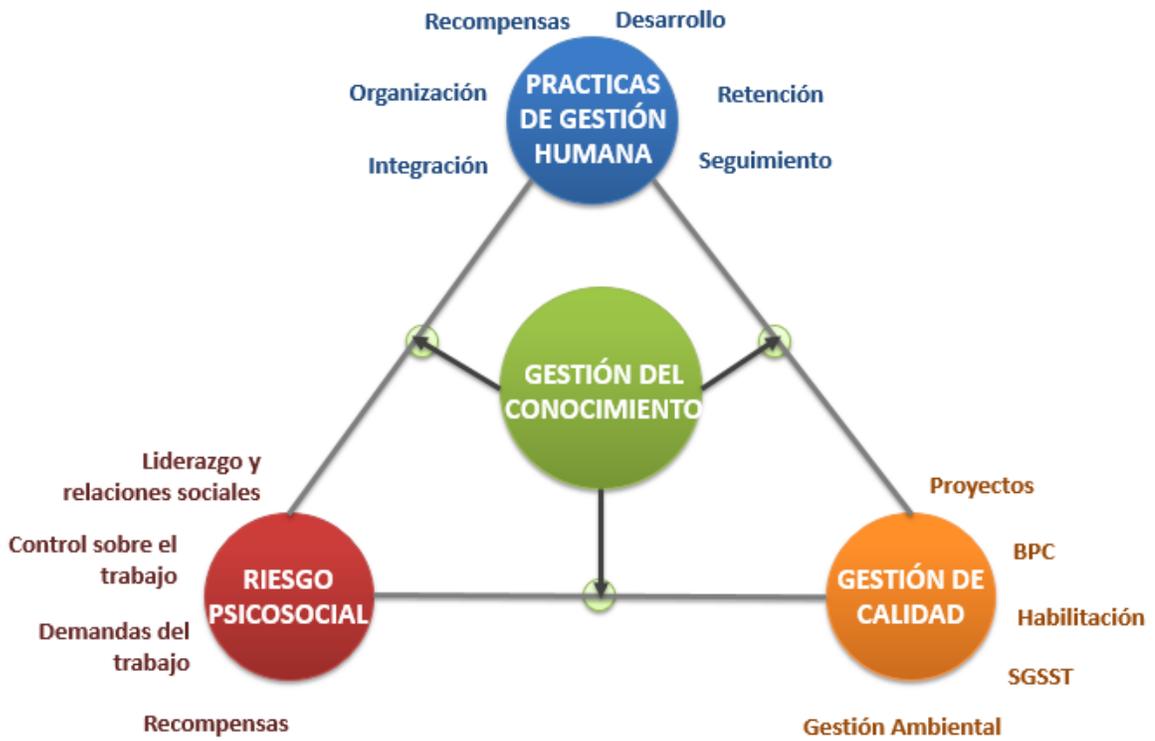


Figura 2. Relación entre los componentes identificados en el planteamiento del problema, la influencia de la Gestión del Conocimiento y los puntos a explorar en cada componente para el caso de estudio. Elaboración propia.

1.3 Formulación del Problema

El Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas – CIDEIM no cuenta con una estrategia que permita la captura, el almacenamiento y la diseminación del conocimiento en los procesos que desarrolla y lidera gestión humana, lo que genera ineficiencias y pérdidas de calidad en la organización.

2 CAPITULO II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Contribuir a la evaluación y aplicación de prácticas que generen eficiencia y calidad en los Centros de Investigación.

2.2 Objetivo del Proyecto

Diseñar una estrategia para que el Centro de Entrenamiento e Investigación Médica – CIDEIM cuente con prácticas de gestión humana y de gestión del riesgo psicosocial que fortalezcan la gestión de calidad, a través de la gestión del conocimiento.

2.3 Objetivos Específicos

- Caracterizar como opera la gestión del conocimiento en las prácticas actuales de gestión humana y de manejo de riesgo psicosocial de CIDEIM.
- Identificar prácticas aplicables a los procesos de gestión humana y de manejo de riesgos psicosociales a través de la gestión del conocimiento.
- Construir una estrategia que permita aplicar en CIDEIM las prácticas de gestión humana y de manejo de riesgos psicosociales, que fortalezcan la calidad a través de la gestión del conocimiento.
- Validar la aplicabilidad de la estrategia propuesta.

Entregables:

- Mapa de procesos evaluado sobre gestión del conocimiento, herramienta de diagnóstico e identificación de brechas respecto a gestión del conocimiento.
- Identificación de prácticas aplicables a los procesos de gestión humana.
- Estrategia para aplicar en CIDEIM.
- Validación de la estrategia propuesta.

3 CAPÍTULO III. Marco de Referencia

3.1 Antecedentes o Estudios Previos

Como antecedentes del proyecto fueron consultados distintos artículos y documentos que incluían los componentes identificados en el problema con aplicación en entidades de investigación.

Respecto a la relación entre la gestión de los recursos humanos y la gestión del conocimiento (Macías Gelabert & Aguilera Martinez, 2012) en su artículo “Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento” muestran la interrelación existente entre la gestión estratégica de recursos humanos y la gestión del conocimiento mediante un análisis histórico-lógico de la evolución de cada enfoque hasta llegar al punto donde se integran. La revisión de este artículo ayudo profundizar los enfoques de gestión de recursos humanos y gestión del conocimiento y entender los puntos donde se integran.

Igualmente al revisar lo establecido por (Guilló & Fernández, 2009) en su trabajo “Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de calidad: Una revisión de la literatura” que busca identificar las dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad para ayudar a los investigadores a medir en futuros estudios ambos conceptos y su posible influencia en los resultados de una organización, fue posible profundizar sobre la integración de gestión del conocimiento y gestión de calidad y observar las distintas dimensiones que pueden evaluarse para el desarrollo de esta integración.

En su investigación, “Modelamiento del knowledge management por análisis factorial para grupos de investigación universitaria – caso UPTC” (González Millán, Rodríguez Díaz, & Rosales Agredo, 2015) realizaron una caracterización y medición de la gestión del conocimiento en 76 grupos de investigación de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia donde identificaron los procesos y factores relevantes que inciden en la generación de conocimiento, incluyendo los factores relativos a los recursos humanos y calidad, así como los factores que constituyen una barrera, información de gran relevancia para la caracterización de los procesos del caso de estudio específico de este proyecto y como datos de entrada a la hora de proponer las estrategias a aplicar.

En su artículo “Gestión de procesos incorporando la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento: un estudio de aplicación a centros de investigación” (Vergara, 2010) propone un modelo que integra la gestión de procesos, la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento, inicia con la caracterización de los procesos y atributos presentes en distintos centros de investigación, los compara con la información recopilada en su marco teórico y finalmente propone un nuevo mapa que incluye los procesos relativos a la gestión del conocimiento y al capital intelectual, igualmente propone indicadores asociados a estos procesos y estrategias de gestión del conocimiento a aplicar. Esta investigación permite conocer una metodología aplicada para la caracterización de los procesos de un centro de investigación identificando las actividades o estrategias de gestión de conocimiento existentes y la realización de propuestas y prácticas para adoptar la gestión del conocimiento en los procesos investigativos.

En el documento “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial” del (Ministerio de la Protección Social, 2010), fue posible identificar los factores de riesgo psicosocial que fueron planteados para construir instrumentos de evaluación del riesgo y fue posible conocer el proceso y los resultados de la aplicación de esta evaluación a una muestra de trabajadores afiliados al Sistema General de Riesgos Profesionales, este documento además de ayudar en la comprensión de los instrumentos de evaluación de riesgo psicosocial y los factores asociados a los mismos, ofrece indicadores e indicios sobre los planes de acción que permitan control y prevención de los riesgos.

Los trabajos revisados de estos y otros autores que establecen un marco de referencia para los temas a tratar en el proyecto, en especial en los casos de aplicación en centros de investigación marcan un punto de partida para caracterización de procesos, la identificación de prácticas y estrategias de gestión del conocimiento y opciones de medición para los factores relevantes en la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento, sin embargo, para la investigación particular no solo es necesario determinar los puntos específicos a tomar de cada modelo estudiado, si no también es necesario evaluar las herramientas aplicables al contexto de CIDEIM, a sus intereses y una metodología de validación de la estrategia propuesta que permita visualizar la factibilidad del modelo que se proponga finalmente.

3.2 Marco Teórico

En este apartado se retoman los conceptos y relaciones expuestas en el planteamiento del problema: gestión del conocimiento, gestión del talento humano, gestión de calidad y riesgo psicosocial, realizando una revisión de lo propuesto por diversos autores al respecto, para posteriormente conectarlos al desarrollo del caso particular.

Gestión del conocimiento

Alrededor de la gestión del conocimiento existen muchas interpretaciones y conceptos, aquí se exponen algunos de estos conceptos enmarcados en términos organizacionales y que destacan características de interés para el caso de estudio:

Iniciaremos con la definición de (Davenport & Prusak, 1998) que afirmaron que el conocimiento es una fuente de ventaja competitiva para la organización, un recurso de naturaleza intangible, tácita y compleja, que reside en la mente de las personas y que se hace necesario volver explícito para almacenarlo, codificarlo, compartirlo y aplicarlo, generando así, mejoras e innovación.

Posteriormente (Nonaka & Takeuchi, 1999), consideraron la gestión del conocimiento como un sistema facilitador de búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano, para convertirlas en conocimiento globalizado y útil en la realización de todas las actividades de la organización, permitiendo generar ventajas competitivas.

Según (Andreu & Sieber, 1999), la gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.

También, (Harman & Brelade, 2000), afirmaron que la Gestión del conocimiento es la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización.

Todas estas definiciones tienen en común la visión del conocimiento expresado en información, experiencias, relaciones, flujos y procesos que pueden usarse como una ventaja para la organización, en todas ellas se destaca el papel principal de los

individuos en la generación y recepción del conocimiento e igualmente se relaciona la adecuada gestión de este con el logro de ventajas competitivas, eficiencia y mejoras.

Gestión de Recursos Humanos

El concepto de gestión de recursos humanos, administración de los recursos humanos o gestión del talento humano, depende en gran medida de la perspectiva y los paradigmas organizacionales del momento.

Podemos iniciar con (Cabrera, 2003) que revisa la visión de Taylor y McGregor frente a la concepción del hombre en la organización y establece que, en esta fase, la administración del recurso humano se dedicaba a controlar el trabajo del personal para aumentar su rendimiento, por otro lado, (Dessler & Varela, 2011) establecen que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial, enumera tanto las prácticas y políticas de la administración de recursos humanos, como también, lo que un gerente debe saber sobre su recurso humano. (Chiavenato, 2009) en una versión más integral y más centrada en el individuo define la administración de recursos humanos como el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

En la siguiente tabla podemos ver cómo (González Fernández, 1999) resume distintas perspectivas frente a la administración de recursos humanos.

Tabla 1. Periodos de evolución histórica de la función del personal en las organizaciones

PERIODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
INICIOS (1880-1945)	Hombre como MAQUINA	Organización científica del trabajo	Administración de personal

PERIODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
DESARROLLO (1945-1970)	Hombre como miembro de un GRUPO	Escuela de relaciones humanas	Relaciones industriales
	Hombre como PERSONA	Modelos humanistas	Dirección de personal
CAMBIO (1970-1990)	CONDUCTA ORGANIZACIONAL (Perspectiva micro)	Teoría general de sistemas Teoría contingente	Administración de recursos humanos
ESTRATÉGICO (1990 actualidad)	– CONDUCTA ORGANIZACIONAL (Perspectiva micro y macro)	Teoría contingente Teoría configuracional	Dirección estratégica de recursos humanos Gestión del Talento Humano

Nota. Recuperado de “La dirección de los recursos humanos en el horizonte del 2000”, de González Fernández, L, 1999, Revista alta dirección, 204, 47-62.

Retomando la última fila de la tabla, se puede decir que actualmente, se ha reconocido que el recurso humano es estratégico en la consecución de los objetivos de una organización, la velocidad de los cambios y la tecnología ha propiciado organizaciones más complejas, innovadoras y competitivas, los recursos físicos y financieros dejaron de ser la principal ventaja organizacional y le ha dado paso al conocimiento como un el recurso más importante de la organización, esta realidad ha obligado a replantear los procesos necesarios para la gestión del talento humano, (Chiavenato, 2009) plantea que la administración moderna de recursos humanos está integrada por seis procesos principales: integrar personas, organizar a las personas, desarrollar a las personas, retener a las personas, y auditar a las personas. Esta afirmación se toma como referencia para los procesos considerados en el caso de estudio según lo mostrado en la siguiente figura.

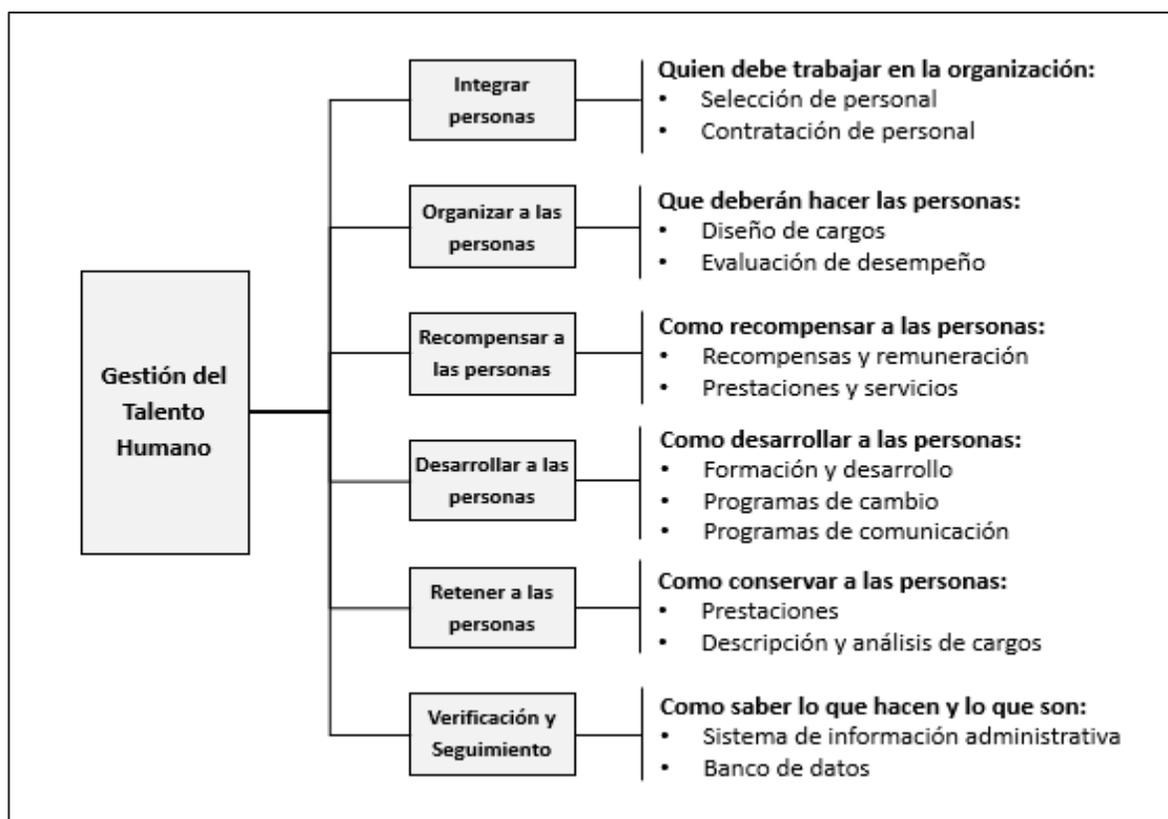


Figura 3. La gestión del talento humano está conformada por un conjunto integrado de procesos dinámicos, estos son los procesos básicos que se repiten en las distintas organizaciones. Adaptado de: Chiavenato, Idalberto, 2008, *Gestión del Talento Humano*, p.19.

Sistemas de gestión y gestión de Calidad

En este apartado se presentan los principales conceptos asociados a los sistemas de gestión que se encuentran presentes en CIDEIM y que son parte de la gestión de calidad en la organización.

Se inicia con el concepto de gestión de calidad, (Guilló & Fernández, 2009) la definen como un sistema de gestión que persigue el mantenimiento y la mejora continua de todas las funciones de una organización con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Como se ve en esta definición la gestión de calidad está asociada a un comportamiento sistemático que permita su aplicación y sostenimiento, respecto al concepto de sistema de gestión de calidad, la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000 lo define como aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, gestiona procesos y recursos para aportar valor a las partes interesadas, y proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas de la organización (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2015).

Uno de los sistemas que hacen parte de la gestión de CIDEIM, es el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST, en la ley 1562 del 11 de julio de 2012 define el SGSST como un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo (Congreso de Colombia, 2012).

Otro de los sistemas es el de gestión ambiental, que (Massolo, 2015) define como el conjunto de acciones y estrategias mediante las cuales se organizan las actividades antrópicas que influyen sobre el ambiente con el fin de lograr una adecuada calidad de vida previniendo o mitigando los problemas ambientales, en CIDEIM este sistema se aplica bajo las directrices establecidas a nivel nacional por parte del Ministerio de Medio Ambiente y a nivel local por el Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente – DAGMA.

CIDEIM como una entidad de investigación en el campo de la salud también requiere la integración de otros sistemas a sus políticas y procesos.

Las Buenas Prácticas Clínicas - BPC son definidas por el (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA, 2009) como un estándar de calidad ética y científica para el diseño, conducción, realización, monitoreo, auditoría, registro, análisis y reporte de estudios clínicos que involucran la participación de seres humanos. Este modelo garantiza que los datos y los resultados reportados son creíbles y precisos, y que están protegidos los derechos, integridad y confidencialidad de los sujetos del estudio.

En la resolución 2003 del 28 de mayo de 2014, se establecen las condiciones de habilitación que deben cumplir los prestadores de servicios de salud, para su entrada y

permanencia en el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud, las condiciones a cumplir son: capacidad técnico-administrativa, suficiencia patrimonial y financiera, capacidad tecnológica y científica (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).

Para los proyectos de investigación el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, COLCIENCIAS establece requisitos que los centros de investigación deben cumplir donde se busca que cada centro establezca el desempeño, logros y calidad del desarrollo de las actividades de investigación, de tal forma que el reconocimiento de los centros sea visto como un motor de la calidad, y de la formación de capacidades y consolidación de las instituciones en sí mismas (Colciencias, 2017).

Los procesos asociados a cada uno de estos requerimientos integran el sistema de gestión de CIDEIM, en estos sistemas se presentan requerimientos relacionados a las prácticas de gestión humana que son importantes en el desarrollo del proyecto, adicionalmente por tratarse de un centro de investigación y en este caso particular investigación en salud, el componente humano es un factor relevante, si no el más importante en la calidad de los resultados del centro.

Factores Psicosociales

A continuación, se presenta la definición de factor psicosocial, riesgo psicosocial y los dominios y dimensiones propuestas por el Ministerio de Protección para su evaluación y monitoreo.

La (Oficina Internacional del Trabajo, 1986) en el Informe del Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud sobre Medicina del Trabajo, definió los factores psicosociales desde dos aspectos, primero desde las interacciones relacionadas al ambiente de trabajo, como el medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de la organización, y desde lo relacionado al trabajador, a sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.

El (Ministerio de la Protección Social, 2008) en la Resolución 2646 del 17 de julio de 2008, establece que los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o

características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas.

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones, tienen probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador se convierten en factores de riesgo (Moreno Jiménez & León, 2010).

En Colombia el Ministerio de la Protección Social a través de la Resolución 2646 de 2008, determinó que los factores psicosociales deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, utilizando instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país (Ministerio de la Protección Social, 2010), por esta razón, la Dirección General de Riesgos Profesionales del Ministerio de la Protección Social junto a la Pontificia Universidad Javeriana realizó un estudio de investigación para el diseño de una batería de instrumentos de evaluación de los factores de riesgo psicosocial donde se determinaron los dominios y dimensiones laborales a monitorear en las organizaciones, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Dominios y dimensiones psicosociales.

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES INTRALABORALES	DEMANDAS DEL TRABAJO	Demandas cuantitativas Demandas de carga mental Demandas emocionales Exigencias de responsabilidad del cargo Demandas ambientales y de esfuerzo físico Demandas de la jornada de trabajo Consistencia del rol Influencia del ambiente laboral sobre el extralaboral
	CONTROL	Control y autonomía sobre el trabajo Oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas Participación y manejo del cambio Claridad de rol Capacitación
	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Características del liderazgo Relaciones sociales en el trabajo Retroalimentación del desempeño Relación con los colaboradores (subordinados)
	RECOMPENSA	Reconocimiento y compensación Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza

CONSTRUCTO	DOMINIOS	DIMENSIONES
CONDICIONES EXTRALABORALES		Tiempo fuera del trabajo Relaciones familiares Comunicación y relaciones interpersonales Situación económica del grupo familiar Características de la vivienda y de su entorno Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo Desplazamiento vivienda - trabajo - vivienda
CONDICIONES INDIVIDUALES	INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA	Sexo Edad (calculada a partir del año de nacimiento) Estado civil Grado de escolaridad (último nivel de estudios alcanzado) Ocupación o profesión Lugar de residencia actual Estrato socioeconómico de la vivienda Tipo de vivienda (propia, familiar o en arriendo) Número de personas a cargo
	INFORMACIÓN OCUPACIONAL	Lugar actual de trabajo Antigüedad en la empresa Nombre del cargo Tipo de cargo (jefatura, profesional, auxiliar u operativo) Antigüedad en el cargo actual Departamento, área o sección de la empresa donde se trabaja Tipo de contrato Horas de trabajo diarias contractualmente establecidas Modalidad de pago

Nota. Recuperado de “Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial”, del Ministerio de la Protección Social, 2010.

Los resultados de una evaluación previa de estos dominios y dimensiones CIDEIM, fueron insumo en la definición del problema y serán incluidos como insumo en la caracterización de las prácticas de gestión humana actuales.

4 CAPÍTULO IV. Metodología

Para este proyecto se plantea una metodología de tipo cualitativo, que, por la complejidad y la dinámica intensa de las variables involucradas en el planteamiento del problema, la presencia de relaciones causales y acausales y el alto nivel de acceso a la información se desarrollará a través de un caso exploratorio.

4.1 Gestión del Proyecto de Investigación

Con el fin de realizar gestión y seguimiento a la ejecución de los objetivos específicos y alcanzar los resultados esperados del proyecto, se utilizará la matriz de marco lógico cuyo despliegue se encuentra especificado en el (Anexo 1).

4.2 Metodologías de Análisis

En la recolección y análisis de los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Guías de exploración.
- Entrevistas semiestructuradas.
- Abordaje de información en registros y documentos.
- Bases de datos.
- Observación directa.
- Diagramas y mapas.
- Análisis Textual.

5 CAPITULO V. Resultados

5.1 Identificación de los componentes del planteamiento del problema en el mapa de procesos del centro

En las situaciones expuestas en el planteamiento del problema se identificaron unos componentes principales, con el fin de establecer como estos componentes se relacionan a las actividades y prácticas de gestión humana y los procesos de CIDEIM, se realiza un cruce de estos componentes con el mapa de procesos institucional.

Mapa de procesos del Centro

El mapa de procesos de la organización se encuentra actualmente en su segunda versión, que fue aprobada en junio de 2016 y que se divide en procesos estratégicos, misionales y de apoyo como se muestra en la siguiente figura.

MAPA DE PROCESOS

ESP01020- 02



Figura 4. Especificación ESP01020 - Mapa de procesos del Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas, versión 2.

A continuación, se resume el contenido o naturaleza de cada uno de los procesos, la claridad de este contenido o subdivisión del proceso permite el cruce con cada uno de los componentes y subcomponentes del problema.

Procesos Estratégicos:

Gestión Directiva: Comprende las políticas y procedimientos relativos al direccionamiento general de la organización.

Gestión de Calidad: Incluye los procedimientos y documentación relativos a los diferentes sistemas y requerimientos de calidad en la organización, incluyendo los de la IPS al servicio de la investigación, requerimientos ambientales y requerimientos de seguridad y salud en el trabajo.

Relaciones Corporativas: Comprende los procedimientos relativos a las relaciones con los financiadores y clientes de los servicios distintos a investigación.

Procesos Misionales:

Investigación: Comprende los procedimientos para planear y gestionar el ejercicio investigativo en el campo de la salud, cumpliendo los requerimientos científicos y administrativos aplicables.

Formación: Incluye la documentación y procedimientos para la gestión de formación de recurso humano externo en el campo de la salud de acuerdo con las expectativas de los participantes y requisitos del Centro.

Servicios Científicos y Tecnológicos: Comprende los procedimientos y documentos que se aplican a los servicios distintos a investigación ofrecidos por CIDEIM a clientes y financiadores, con la calidad, confiabilidad y oportunidad requerida y de acuerdo con la normatividad interna y externa aplicable.

Procesos de Apoyo:

Gestión Humana: Incluye los documentos y procedimientos que permitan seleccionar, vincular, gestionar y desvincular al personal necesario para el cumplimiento de las actividades de CIDEIM.

Gestión Financiera y Contable: Incluye los documentos y procedimientos necesarios para garantizar la disponibilidad, la ejecución y el registro de los recursos económicos, financieros, enmarcados en la normatividad contable, tributaria de las entidades reguladoras y financiadores de proyectos.

Servicios de apoyo a la investigación: Comprende la documentación y procedimientos necesarios para dar apoyo a los procesos investigativos en cuanto actividades de bioestadística, manejo de cepas, manejo de bases de datos, servicio farmacéutico y Comité de Ética.

Compras: Incluye los documentos y procedimientos necesarios para garantizar el abastecimiento de productos y servicios que cumplan con las especificaciones de calidad y oportunidad requeridas por la Institución.

Mantenimiento y Metrología: Comprende los documentos y procedimientos necesarios para garantizar la disponibilidad, confiabilidad y operación segura de los equipos e infraestructura mediante un control efectivo de los recursos con el fin de satisfacer las necesidades de la institución.

Servicios Internos: Comprende los procedimientos y documentos que permitan prestar servicios como mensajería, transporte, gestión documental, vigilancia y servicios

varios, controlando de manera efectiva los recursos para satisfacer las necesidades de la institución

El cruce de cada uno de los componentes y subcomponentes del planteamiento del problema con el mapa de procesos se muestra en la figura 5, este cruce muestra que los componentes pueden estar presente en dos o más procesos, por lo que es importante considerar un cruce más detallado que permita relacionar de una forma más precisa estos componentes en las actividades de CIDEIM y realizar la identificación de brechas.

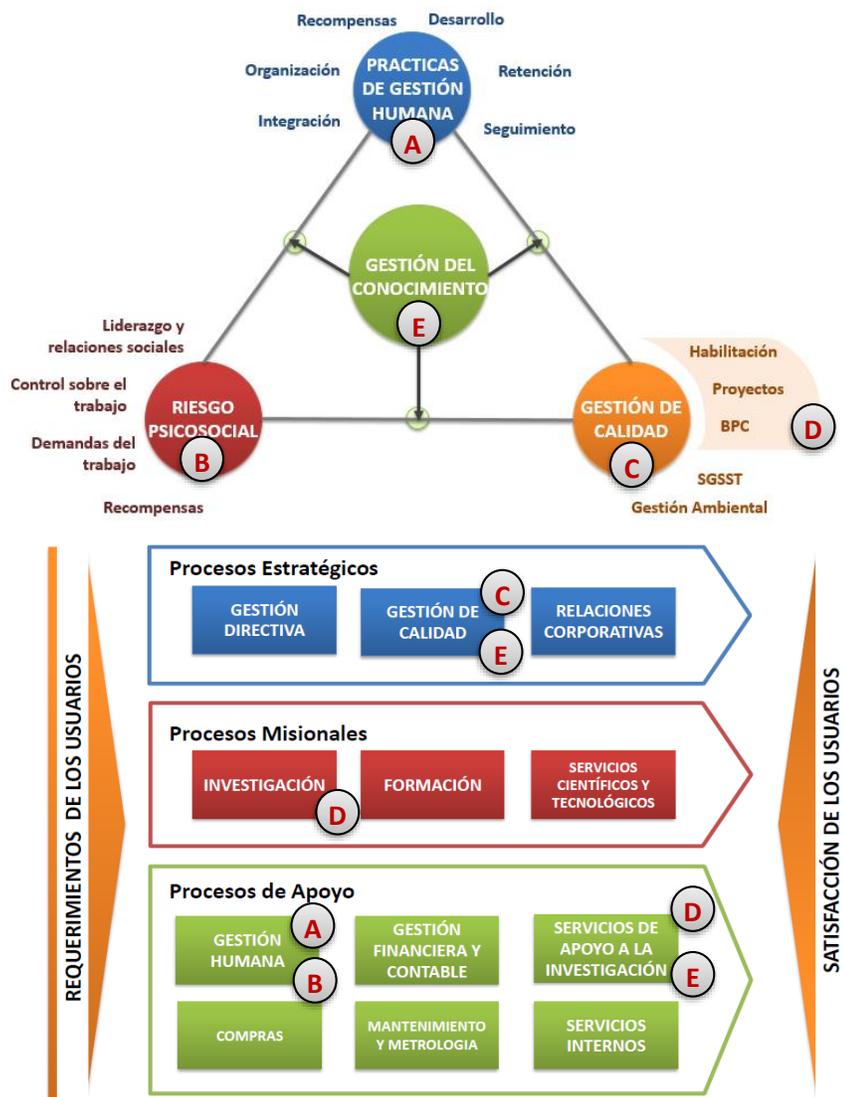


Figura 5. Identificación de los componentes del problema en los procesos establecidos para las actividades de CIDEIM.

Teniendo esto en cuenta, se evalúa la información asociada al mapa de procesos y se identifica que la organización ha estructurado documentación (manuales, especificaciones, instructivos, formatos) que soportan e ilustran sus actividades diarias y que son un buen indicativo de las prácticas aplicadas, estandarizadas y difundidas en la organización, a un nivel de detalle más profundo que permite el cruce con cada subcomponente.

Documentos y registros del Centro

La identificación de los distintos documentos y registros de la organización fue realizada principalmente a través de dos fuentes: el listado maestro de documentos y las tablas de retención documental.

Listado maestro de documentos:

Este listado incluye un inventario de los manuales, procedimientos, especificaciones, instructivos y formatos de cada proceso de la organización, es continuamente actualizado, sin embargo, al tratarse de un registro manual que ha sido alimentado por diferentes cargos desde su implementación tiene inconsistencias en cuanto a fechas y codificación que debieron ser identificadas y depuradas para tomarlo como referencia en este caso. Este listado solo incluye los documentos registrados en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización quedando por fuera aquellos que a pesar de ser parte de las actividades diarias no requieren el mismo nivel de control que la documentación del Sistema.

Tablas de Retención Documental (TRD):

En los procesos se utilizan documentos de trabajo y registros que hacen parte de las actividades diarias de la organización y que son archivados y conservados como soporte de las mismas, sin embargo, la organización no cuenta con un inventario de estos registros, ni con la definición de tiempos de conservación y disposición final, por esta razón en noviembre de 2017 se inició un proyecto junto al área de Gestión Documental de la Universidad ICESI para levantar la información de estas tablas y que pudieran ser llevadas a aprobación del Comité de Archivo Institucional.

Para el levantamiento de la información de las tablas, el equipo de Gestión Documental de la Universidad ICESI realizó reuniones con el personal de cada una de las áreas de CIDEIM, solicitando información de los distintos registros emitidos y archivados, estas reuniones se llevaron a cabo durante los meses de enero y febrero de 2018, finalizando el mes de febrero se remitieron los borradores de las tablas a cada coordinador de área

para su validación, durante el mes de marzo se realizaron las modificaciones necesarias según las observaciones de los coordinadores, estas tablas validadas serán aprobadas posteriormente por el Comité de Archivo Institucional.

La recolección de la información de las Tablas permitió revisar la información contenida en el listado maestro y validar las versiones y fechas de los documentos ya registrados en el mismo.

5.2 Construcción de la herramienta para la identificación de la gestión del conocimiento en las prácticas de gestión humana de CIDEIM

Para la identificación de los subcomponentes de gestión del conocimiento en las prácticas de gestión humana de CIDEIM, se usaron dos herramientas; la primera, la base de datos que compila los documentos y registros de la organización, y que provee información detallada del conocimiento explícito, y la segunda el desarrollo de entrevistas a personal de la organización relacionado con las prácticas de gestión humana, las prácticas manejo de riesgo psicosocial y las prácticas de gestión del conocimiento tácito aplicadas.

Base de datos de documentos y registros

La base de datos construida uniendo el listado maestro de documentos y el inventario de las tablas de retención documental, tiene los siguientes campos:

1. Proceso: Proceso en el cual fue clasificado el documento.
2. Unidad: Unidad que emitió el documento en su versión inicial.
3. Tipo de documento: Es una clasificación general del tipo de documento (actas, base de datos, descripción de cargo, documento de trabajo, especificación, formato, informe, instructivo, manual, procedimiento o reglamento)
4. Código calidad o TRD: Código asignado al momento de inscribir el documento en el Sistema de Gestión de Calidad o serie y subserie asignada en la tabla de retención documental.
5. Nombre: Nombre asignado al documento o registro.
6. Versión: Versión del documento iniciando en 01.
7. Fecha actualización: Fecha de la última versión aprobada del documento.

8. Identificador GC: Código que identifica el subcomponente con el que está asociado cada documento.

El campo número 8 es el que permite relacionar cada uno de los documentos y registros a uno o más de los subcomponentes, el identificador asignado a cada subcomponente se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Identificador de cada componente y subcomponente

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	IDENTIFICADOR
PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA	Integración	GH01
	Organización	GH02
	Recompensas	GH03
	Desarrollo	GH04
	Retención	GH05
	Seguimiento	GH06
RIESGO PSICOSOCIAL	Liderazgo y relaciones sociales	RP01
	Control sobre el trabajo	RP02
	Demandas del trabajo	RP03
	Recompensas	RP04
GESTIÓN DE CALIDAD	Proyectos	GQ01
	BPC	GQ02
	Habilitación	GQ03
	SGSST	GQ04
	Gestión ambiental	GQ05
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Gestión del conocimiento	GC
INVESTIGACIÓN	Documentos técnicos de investigación	de INV
ADMINISTRACIÓN	Documentos técnicos de administración	de ADM

Nota. Elaboración propia

Después de tener la base de datos completa y los identificadores definidos fue posible revisar uno a uno los 978 documentos para asignar los subcomponentes asociados según su contenido, la clasificación realizada fue revisada también por dos integrantes del proceso de Gestión Humana de la organización, la encargada del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la encargada de la nómina, contratación y

desvinculación. Teniendo en cuenta que un documento puede estar asociado a dos o más subcomponentes se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla 4.

Tabla 4. No. de subcomponentes identificados en los documentos de CIDEIM

Componente	Subcomponente	Identificador	Cuenta de Identificador
GESTIÓN DE CALIDAD			592
	BPC	GQ01	260
	Gestión ambiental	GQ02	32
	Habilitación	GQ03	139
	Proyectos	GQ04	109
	SGSST	GQ05	52
PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA			109
	Desarrollo	GH01	26
	Integración	GH02	14
	Organización	GH03	12
	Recompensas	GH04	5
	Retención	GH05	41
	Seguimiento	GH06	11
RIESGO PSICOSOCIAL			108
	Control sobre el trabajo	RP01	28
	Demandas del trabajo	RP02	53
	Liderazgo y relaciones sociales	RP03	17
	Recompensas	RP04	10
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			32
	Gestión del conocimiento	GC	32
INVESTIGACIÓN			403
	Documentos técnicos de investigación	de INV	403
ADMINISTRACIÓN			121
	Documentos técnicos de administración	de ADM	121
Total general			1365

Nota. Elaboración propia

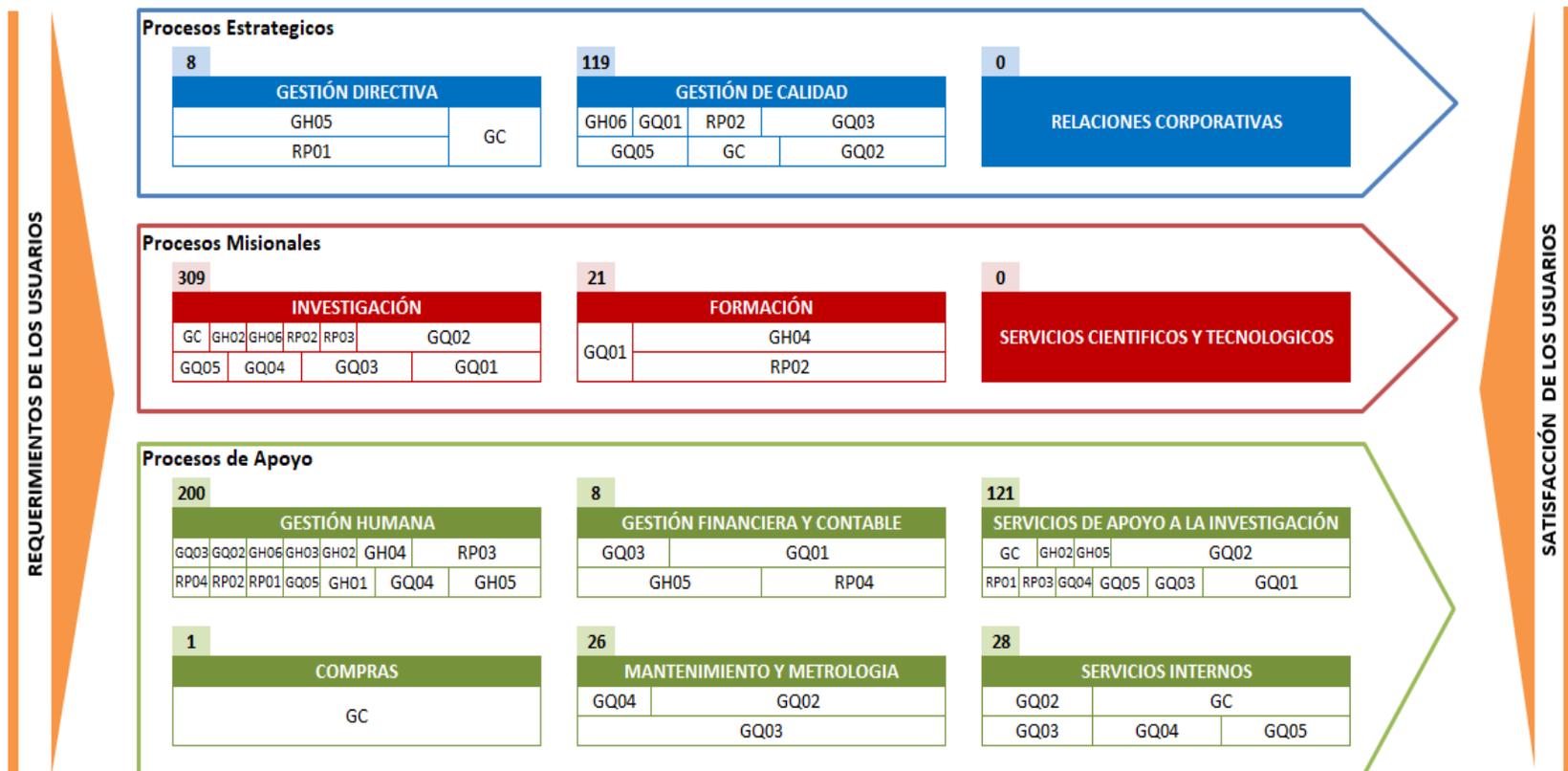


Figura 6. Identificación de los subcomponentes de Gestión del Conocimiento en las prácticas de gestión humana para cada uno de los procesos de CIDEIM, y el número de documentos en los cuales se encuentran presentes los subcomponentes identificados. Elaboración propia.

Con la información proporcionada por la base de datos se pudieron identificar los subcomponentes presentes en la documentación de cada proceso, esta clasificación permitió graficar el mapa de procesos que se muestra en la figura 6, lo que nos da una idea general del estado de la gestión del conocimiento en la organización y su distribución por proceso.

Adicional a la información por proceso, la base de datos construida permite establecer indicadores para conocer el estado actual de las prácticas de gestión humana, de manejo de riesgo psicosocial, de calidad y de gestión de conocimiento a través de los siguientes indicadores:

- Número de documentos por cada subcomponente
- Número subcomponentes asociados a cada documento.
- Número de versiones de los documentos por cada subcomponente y proceso.
- Tiempo transcurrido desde la última actualización de los documentos de cada subcomponente.

En la figura 7 se muestra el resultado obtenido para el primer indicador definido.

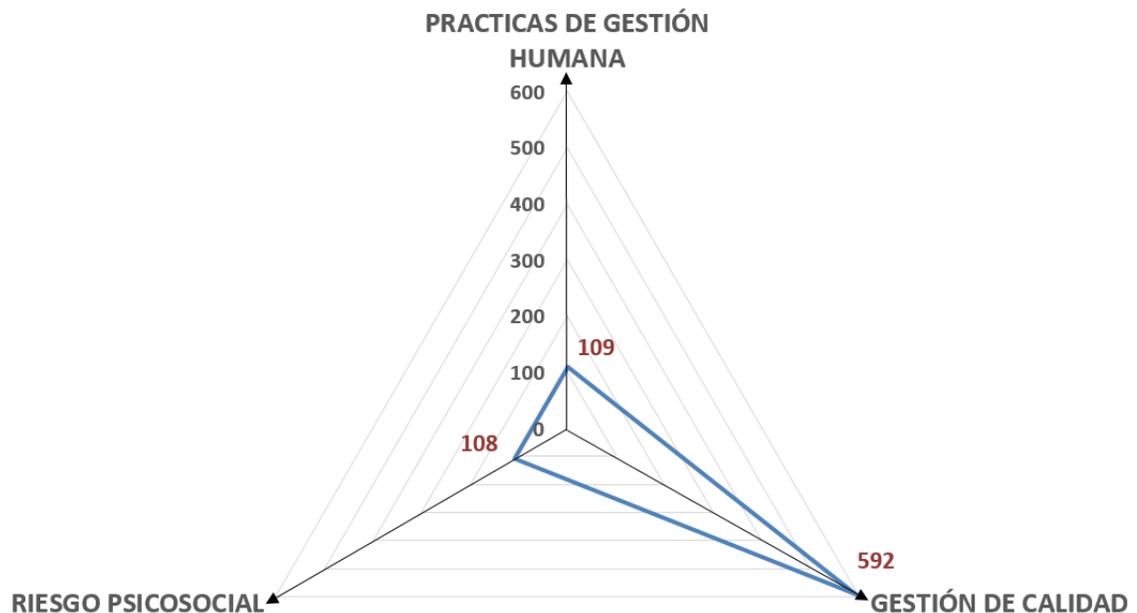


Figura 7. El número de documentos asociados a cada subcomponente es un indicador de cuáles son los puntos fuertes y por mejorar en términos de los componentes identificados en el problema. Elaboración propia.

En la figura se puede ver que el eje Gestión de Calidad tiene el mayor número de documentos (592), los subcomponentes son: BPC, Gestión ambiental, Habilitación, Proyectos, SGSST, todos asociados a normatividad de obligatorio cumplimiento y relacionadas al componente técnico del centro, en contraste los ejes de riesgo psicosocial y gestión humana que tienen un 82% menos documentación, lo que confirma lo planteado en la formulación del problema.

Para el caso de los puntos 2, 3 y 4 se propone un indicador unificado que incluye una calificación para la versión y el tiempo transcurrido desde la última actualización.

Para el número de subcomponentes por documento se busca destacar los documentos que contienen o referencian un mayor número de subcomponentes, por lo que el resultado que se obtiene es el de la expresión (1)

$$\textit{Suma de identificadores} = \sum \textit{identificador por cada documento} \quad (1)$$

Para la calificación de la versión se busca destacar aquellos documentos con menos actualizaciones, por lo que el resultado de la expresión (2), disminuye a medida que el número de la versión aumenta.

$$\textit{Calificación Versión} = 100 - \textit{versión actual} \quad (2)$$

Para el indicador final (2) se incluye el número de años desde la última actualización y la calificación de la versión, este indicador busca destacar aquellos documentos con menos versiones y más años sin actualizar.

$$\textit{Indicador} = \textit{Calificación de versión} * \textit{Número de años sin actualizar} \quad (3)$$

Los documentos para los cuales el resultado del indicador es mayor, son aquellos que no han tenido revisiones recientes de su contenido y aquellos que requieren mayor atención. Con el fin de que estos documentos sean fácilmente identificables en el listado, se plantea el uso de un semáforo de colores, la clasificación de los documentos en cada categoría del semáforo será realizada mediante un símil a la metodología de clasificación de inventarios ABC.

Gestión de inventarios ABC

El principio de Pareto anunció en su momento que la mayor parte de la riqueza nacional es controlada por unos pocos y la mayor parte de la población controla sólo una pequeña porción de la riqueza (Castro Zuluaga, Vélez Gallego, & Castro Urrego, 2011), este principio aplicado a la gestión de inventarios nos permite clasificar los ítems en categorías distintas teniendo en cuenta criterios como su valor total, precio unitario, demanda, aporte a utilidades, entre otros, estas categorías son:

ARTÍCULOS A: Los más importantes según el criterio definido, deberían estar sometidos a un estricto control de inventario.

ARTÍCULOS B: Aquellos artículos de importancia secundaria, que sin embargo deben ser monitoreados porque podrían convertirse en artículos tipo A o tipo C.

ARTÍCULOS C: Los de menor importancia según el criterio definido, requieren poca supervisión.

Esta categorización permite entonces determinar en qué ítems del inventario concentrar los mayores esfuerzos para obtener un mayor impacto en el criterio seleccionado y tomar decisiones más eficientes (Vidal Holguin, 2005). En el caso particular determinar esta clasificación permitirá saber que documentos deben ser revisados y actualizados primero con el fin de tener un mayor impacto en los criterios que componen el indicador.

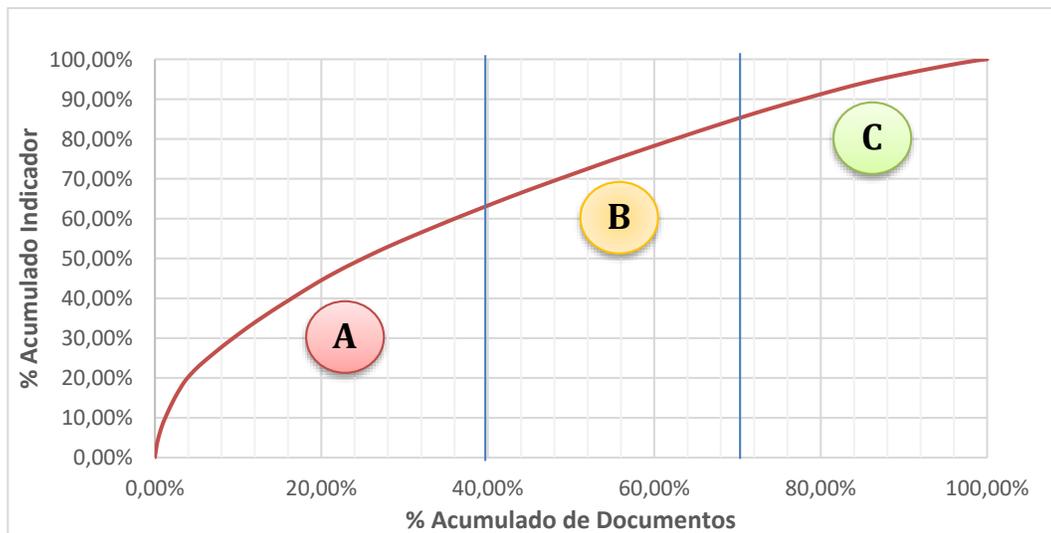


Figura 8. Ahora es posible determinar gráficamente el límite para cada una de las categorías de los documentos.

La aplicación de esta metodología permitió obtener los resultados de la figura 8, que nos indica que la relación 80-20 referida por Pareto no es tan clara en este caso y se asimila más a una relación 40-60, lo que se debe a que el estado de los documentos respecto a su versión, fecha de actualización y número de componentes no difiere tanto de un documento a otro, sin embargo, si nos da un buen indicio de cómo puede priorizarse la revisión de documentos teniendo en cuenta el impacto que podría tener en los criterios del indicador. Los límites establecidos según la gráfica de Pareto permitieron determinar el número de documentos para la clasificación de los documentos y la correspondiente asignación de color en el semáforo, una muestra de los documentos y su clasificación se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Herramienta para la priorización de revisión de documentos

SUMA IDENTIFICADORES	CÓDIGO GC TRD	NOMBRE	VERSIÓN	CALIFICACIÓN VERSIÓN	FECHA ACTUALIZACIÓN	SIN ACTUALIZAR (AÑOS)	INDICADOR	ACCIÓN
1	ESP07024	Ficha Tecnica Agar Ogawa Kudoh	1	99	23/12/2010	7,3	724	INMEDIATA
1	ESP07025	Inserto Caldo de Tioglicolato	1	99	23/12/2010	7,3	724	INMEDIATA
1	ESP07026	Ficha Tecnica Tioglicolato	1	99	23/12/2010	7,3	724	INMEDIATA
1	FOR07190	Remision de productos	1	99	23/12/2010	7,3	724	CORTO PLAZO
1	FOR07191	Certificado de análisis Agar Nutritivo	1	99	23/12/2010	7,3	724	CORTO PLAZO
2	DDC01015	Descripcion Cargo Coordinador Inmunología y Biología Celular	1	99	1/11/2011	6,5	1279	CORTO PLAZO
2	DDC01016	Descripcion Cargo Coordinador Investigacion en Leishmaniasis	1	99	1/11/2011	6,5	1279	MEDIANO PLAZO
2	DDC01020	Descripcion Cargo Auxiliar recepcion Leishmaniasis	1	99	1/11/2011	6,5	1279	MEDIANO PLAZO
3	SOP09011	Obtención de amastigotes de	1	99	16/06/2004	13,8	4109	MEDIANO

Total de documentos	Tipo inventario	Porcentaje	Limite tipo
936	A= CRITICO	40%	375,0
936	B = URGENTE	30%	656,0
936	C = POR	30%	937,0

Nota. Elaboración propia

Estos resultados junto al análisis de cuáles son las practicas o políticas de gestión humana y manejo de riesgo psicosocial para el fortalecimiento de la calidad que no se encuentran presentes en la documentación permitirán establecer las brechas que serían abordadas en la estrategia propuesta.

Recolección de información sobre prácticas de Gestión del Conocimiento, Gestión Humana y Manejo de Riesgo Psicosocial

Para la recolección relativa a las prácticas de Gestión del conocimiento se realizó una revisión de los documentos y bases de datos de la organización y adicionalmente se realizaron entrevistas con colaboradores de la organización relacionados a gestión humana y a las actividades de formación individual y grupal que son de gran ayuda para complementar y confirmar la información inicialmente recopilada.

Entrevista 1. Beatriz Herrera, Coordinadora de Formación de CIDEIM, a cargo de actividades como: gestionar la formación individual (entrenamiento y formación de investigadores), dar apoyo a actividades de formación grupal (programación y logística de actividades de formación para el personal de CIDEIM y de reuniones y comités científicos), dar apoyo a la Dirección Científica en general. Vinculada a la organización hace 27 años.

Entrevista 2. Sandra Zúñiga, Asistente Administrativa Gestión Humana, a cargo de actividades como: gestión de nómina, contratación y desvinculación, apoyo al proceso de Relaciones Corporativas, apoyo a las actividades de formación y bienestar de gestión humana, integrante del comité de convivencia laboral y del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo. Vinculada a la organización hace 10 años.

Entrevista 3. Lizeth Acevedo, Asistente Administrativa Seguridad y Salud en el Trabajo, a cargo de actividades como: planeación y gestión del sistema de seguridad y salud en el trabajo de la organización, líder de la brigada de emergencia, apoyo a las actividades de bienestar de la organización, gestión del plan de formación en seguridad y salud del personal de CIDEIM, contacto principal con la ARL. Vinculada a la organización hace 3 años.

Dentro de la información recopilada también se tuvo en cuenta la propuesta realizada de los componentes de Gestión del conocimiento presentes en CIDEIM por (Chamorro Palacios, 2015), este documento fue un trabajo presentado en la Maestría en gestión informática y telecomunicaciones y fue construido desde el conocimiento de los proyectos y actividades del área de investigación y formación del Centro, los diferentes componentes identificados se encuentran representados en la Figura 9.

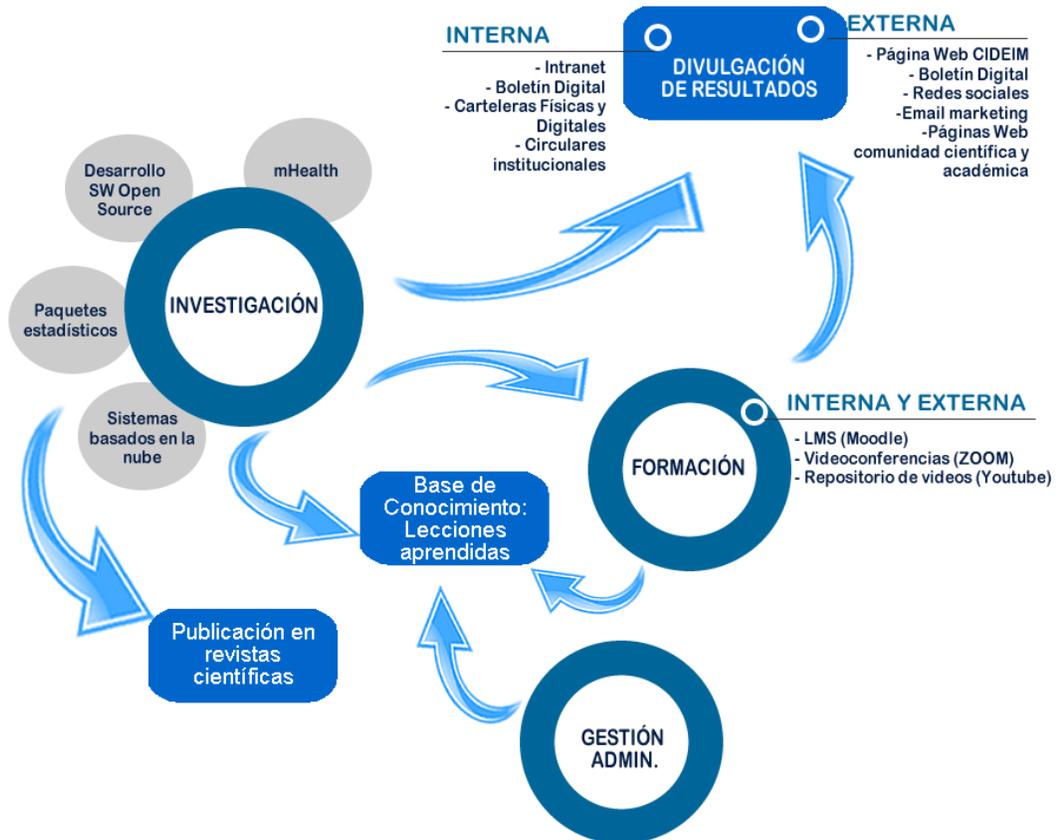


Figura 9. Propuesta realizada por la Gestora de TICS y e-learning de los componentes de Gestión del conocimiento presentes en CIDEIM para trabajo presentado en la Maestría en gestión informática y telecomunicaciones. Recuperado de: Chamorro, Alejandra, 2015, *Gestión del Conocimiento en CIDEIM*, p.2.

Al revisar los resultados de las entrevistas realizadas (Texto completo de las entrevistas Anexo2) respecto a las actividades de Gestión del Conocimiento y Gestión Humana de la organización y la información recopilada en intranet, la página web, y la documentación de los procesos se pudo establecer lo siguiente:

La información del personal se recopila en los siguientes medios:

- Base de datos de perfil sociodemográfico del personal
- Archivo de hojas de vida con información de experiencia y formación.
- Base de datos de información general y contacto de los empleados.
- Archivo de seguridad y salud ocupacional.
- Archivo de actividades de capacitación y socialización de gestión humana.
- Resultados y análisis de encuesta psicosocial.

Colaboraciones, redes y proyectos conjuntos:

El modelo de trabajo de CIDEIM procura esfuerzos en red, convenios y alianzas e impulsa estrategias y dinámicas de colaboración con instituciones públicas y privadas, académicas, de servicios y médicas:

Actualmente se tiene convenios formales con la Universidad del Valle, la Universidad Icesi, la Universidad Javeriana, la Universidad Nacional, la Universidad Católica de Manizales, la Pontificia Universidad Bolivariana, la Universidad del Tolima, la Universidad del Magdalena, la Clínica Fundación Valle de Lili, la Secretaría de Salud de Bogotá y el Instituto Nacional de Salud, se están gestionando convenios con la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Libre y la Secretaría de Salud de Santander. Así mismo, CIDEIM hace parte de las siguientes redes:

- Red Nacional para Fortalecer Programas de Postgrado en Ciencias Biomédicas. CIDEIM coordina esta red a la que pertenecen 11 universidades nacionales e instituciones en Centroamérica y Suramérica.
- Red Servicio Compartido de Propiedad Intelectual-Secopi – SALUD. CIDEIM lidera esta red conformada por 14 Instituciones en 8 ciudades de Colombia
- Red AEDES (Abordando Áreas Endémicas de Dengue para la Disminución de su Impacto en la Sociedad), programa financiado por el Sistema Nacional de Regalías en el que participan más de 20 instituciones en Colombia y EE. UU.
- Asociación de Centros Autónomos de Investigación y Desarrollo Tecnológico integrada por la Corporación para la Investigación de la Corrosión (CIC), la Corporación para Investigaciones Biomédicas (CIB), el Centro Internacional de Física (CIF), Corpogen y el Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho (ICIPC). (ver más)
- Alianza para la Vigilancia y Terapéutica de la Leishmaniasis (VyTAL) conformada por 11 Instituciones en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, y Cali.
- Red Amazónica de Vigilancia de Resistencia a las Drogas Antimaláricas (RAVREDA)
- Red Mundial de Resistencia a Antimaláricos (WWARN - World Wide Antimalarial Resistance Network).
- Red Inter-regional de Centros de Referencia para Buenas Prácticas en la Investigación.
- Red TBPacífico, conformada por 11 Instituciones en Cali y Buenaventura
- RECEIH - Red de Comités de Ética en Investigación con Humanos

Espacios de reuniones y para compartir información:

- Reuniones de comité de convivencia laboral y comité de seguridad y salud en el trabajo.
- Reuniones semanales del equipo de laboratorio de la organización.
- Clubes de revistas de las unidades.
- Reuniones de seguimiento a proyectos.
- Presentaciones de avance y final de los estudiantes en formación en la organización.
- Reuniones del Comité Directivo.

Actividades de entrenamiento de la organización:

- Asistencia a reuniones, conferencias y talleres nacionales e internacionales en las líneas investigativas de la organización.
- Formación de los colaboradores a través del programa de formación interno de la organización.
- Formación específica a comités de convivencia y seguridad y salud en el trabajo sobre riesgo psicosocial.
- Formación de estudiantes y pasantes mediante entrenamiento con tutores.
- Las actividades de formación se concentran principalmente en el personal de investigación.

Herramientas para compartir información dentro y fuera de la organización:

- Intranet y carteleras
- Carpeta en red local (Antares)
- Página web, Boletín digital
- E-mail marketing
- Correo electrónico institucional
- Teléfono
- Plataforma de videoconferencias (Zoom, Skype)
- Plataforma de entrenamiento virtual (Moodle)
- Redes sociales (Facebook, Twitter)
- Bases de datos clínicas y de laboratorio (Histoweb, BD Enrolamiento, Biobanco)

Sobre la información entregada a los colaboradores para el ejercicio de sus actividades:

- No se tienen descripciones de perfil o manual de funciones para todos los cargos, los que hay deben ser revisados porque se encuentran desactualizados.
- No hay una definición clara de metas y objetivos organizacionales.

- CIDEIM no comparte con todos sus colaboradores información de avances y situación financiera y administrativa de la organización.
- Se identifica que no todas las actividades de los procesos han sido documentadas, y la actualización depende de una necesidad explícita, no existe una revisión periódica de los mismos. No se han levantado documentos relativos a gestión del conocimiento (procedimiento de entrega de cargo, identificación de quien tiene que conocimiento, lecciones aprendidas, buenas prácticas, sugerencias del personal.
- El personal cuenta con autonomía frente a la realización de las actividades y su horario de trabajo mientras se cumpla con los entregables definidos en las fechas establecidas para las actividades y proyectos.

5.3 Identificación de las prácticas aplicables a los procesos de gestión humana y de manejo de riesgo psicosocial.

Como punto inicial de la identificación de las practicas aplicables a los procesos de gestión humana y de manejo de riesgo psicosocial, y después de realizar revisión de diferentes artículos que se usan como referencia (Anexo 2), se obtuvo la información mostrada en la Tabla 6, donde se muestran las etapas de gestión del conocimiento usadas en cada artículo.

Tabla 6. Etapas de gestión del conocimiento según revisión de artículos.

KNOWLEDGE MANAGEMENT CONVERGENCE EXPANDING LEARNING FRONTIERS	A KNOWLEDGE MANAGEMENT REFERENCE MODEL	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE UN CASO	DE DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA	INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Relacionar el valor	Identificación del conocimiento	Identificar		
Adquirir	Generación de conocimiento	Crear	Creación (aprendizaje organizativo)	Creación (aprendizaje organizativo)

KNOWLEDGE MANAGEMENT CONVERGENCE EXPANDING LEARNING FRONTIERS	A KNOWLEDGE MANAGEMENT REFERENCE MODEL	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE UN CASO	DE DIMENSIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA	INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Organizar	Elaboración del conocimiento			
Habilitar reutilización	la Conservación del conocimiento	Almacenar	Transferencia y almacenamiento (conocimiento organizativo)	Transferencia y almacenamiento (conocimiento organizativo)
Transferencia	Movilización de conocimiento	Compartir		
Uso	Presentación de conocimiento	Usar	Aplicación y uso (organización de aprendizaje)	Aplicación y uso (organización de aprendizaje)
	Evaluación del conocimiento		Empowerment	Empowerment

Nota. Elaboración propia

Con esta información fue posible determinar para el caso específico, las etapas o componentes de gestión del conocimiento que se tendrán en cuenta en la estrategia planteada:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Identificar | 4. Conservar |
| 2. Crear | 5. Transferir |
| 3. Organizar | 6. Usar |

Posteriormente se clasificó en cada etapa las actividades que los artículos sugieren para la implementación de gestión de conocimiento en una organización (Anexo 3), y a continuación se muestra la consolidación de estas actividades para cada una de las seis etapas determinadas anteriormente.

Tabla 7. Consolidación de actividades/ prácticas de gestión de conocimiento incluidas en los artículos revisados.

ETAPAS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CONSOLIDADO
Identificar	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la brecha de conocimiento al comparar las necesidades de conocimiento con el conocimiento existente. • Identificar la forma y la convertibilidad del conocimiento requerido. • Identificar las posibles fuentes internas y externas del conocimiento requerido y realizar escaneos sobre tendencias en las líneas de investigación. • Establecimiento de redes con otros grupos de investigación. • Definición de estrategias de búsqueda • Realización de encuestas de satisfacción de personal y clientes para mejorar los servicios y productos internos y externos. • Asistencia a foros y reuniones. • Buzón de sugerencias.
Crear	<ul style="list-style-type: none"> • El nuevo conocimiento se adquiere de fuentes externas. • El conocimiento tácito convertible de los miembros de la organización se conceptualiza, articula y exterioriza. • Descubrir el conocimiento en las fuentes de datos de la organización (por ejemplo, bases de datos, data warehouses). • Integrar el conocimiento recién generado y validado con el conocimiento existente o combinar el conocimiento existente. • El nuevo conocimiento se produce al interactuar con las cosas en los dominios cognitivos de la empresa. • Reunión periódica de investigadores y pasantes • Formas de organización para la creación de conocimiento
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas, etiquetado, indexación, resumen, reestructuración y actualizar el conocimiento explícito existente. • Taxonomía o sistemas de clasificación. • Evaluación de desempeño y análisis de puestos de trabajo.
Conservar	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar, codificar, organizar y almacenar en diferentes medios. • Repositorio de Buenas Prácticas y de lecciones aprendidas. • Sistemas de información digital. • Procedimientos, memoria de proyectos y documentos. • Entrenamiento, tutoría o aprendizaje. • Relevo Generacional.

ETAPAS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CONSOLIDADO
	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar sistemas de información digital y herramientas como la Intranet o bases de datos. • El responsable de almacenar el conocimiento es el jefe de área, lo que facilita realizar modificaciones en sus procesos para poder adaptarlos a las necesidades de la empresa ante cambios en el mercado.
Transferir	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de expertos en un determinado dominio, redes de colaboración. • Repositorio de Buenas Prácticas, de lecciones aprendidas y catálogo de experiencias (diferentes aspectos vividos por miembros de la empresa). • Benchmarking interno. • Mentoring (investigador principal logra el desarrollo de capacidades investigativas a largo plazo de pasantes de investigación.) • Utilización de herramientas formales de comunicación que permiten a los trabajadores saber qué, cómo y cuándo realizar sus tareas, lo que facilita a los empleados un mayor entendimiento de los objetivos organizacionales. • Levantamiento de protocolos de actuación. • Reuniones con los empleados de distintos proyectos y áreas, espacios para reuniones virtuales o presenciales, círculos de creatividad e innovación. • Formación de empleados, capacitación, socialización, tutoría y aprendizaje.
Usar	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las capacidades para presentar conocimiento explícito "con suficiente flexibilidad para hacerlo significativo y aplicable en múltiples contextos de uso". • Tener en cuenta las intencionalidades del uso. • Trabajo en equipo, con un entorno de trabajo que permita desarrollar ideas innovadoras.

Nota. Elaboración propia

Este mismo ejercicio se desarrolló en el caso de las prácticas de gestión humana y de manejo de riesgo psicosocial (Anexo 4), a continuación, se registra la consolidación de las actividades y practicas planteadas en los artículos:

Integrar a las personas

- Cuantos más idiomas hable el personal, mejor será su capacidad de adquirir conocimiento de los clientes y los mercados. El departamento de recursos humanos, a través de su rol en la contratación podría ayudar a seleccionar personal con antecedentes culturales y lingüísticos apropiados para apoyar las actividades de gestión del conocimiento.
- Preferir el reclutamiento interno, como una forma de preservar personas valiosas y motivarlos a desarrollar su carrera profesional en la empresa, combinar con el

reclutamiento de estudiantes con potencial, con el objetivo de incorporar nuevas competencias o procesar algunos cambios necesarios.

- Selección de personal teniendo el perfil psicológico requerido para el trabajo específico.

Organizar a las personas

- Hacer que el conocimiento importante sea visible (por ejemplo, crear y hacer rutas explícitas a los expertos y sabiduría importante dentro de la empresa).
- Centrarse solo en lo que la empresa necesita saber, es decir, enfocar el conocimiento.
- Dejar en claro a los empleados que el intercambio de conocimiento es un valor central para la empresa, es decir, convertirse en una cultura del conocimiento.
- Intervención sobre el diseño de la organización: contenido de la tarea, carga de trabajo, control y autonomía, clarificación de competencias, organigramas con niveles no demasiado jerárquicos, diseño en forma de equipos celulares de producción y círculos de calidad.
- Matriz de comunicación interna detallada (modos, frecuencias, emisores, receptores y responsable).
- Sistemas estandarizados que permitan recibir, enviar, derivar y responder preguntas y promover la existencia de comunidades de práctica, círculos y reuniones generales para analizar casos y consultas.
- Adoptar parcial o completamente un enfoque de gestión de competencias. Utilizar herramientas para identificar y describir las competencias, la evaluación del desempeño por competencias, mantenimiento de las competencias, el uso de mapas de ruta para etiquetar las competencias requeridas.
- Polifuncionalidad. Configurar los sistemas de rotación de trabajos como un plan preestablecido, donde, después de cada rotación, la persona hace sugerencias. Diseño de matrices de polifuncionalidad, donde la mayoría del personal está capacitado para realizar otros trabajos cotidianos además del suyo.
- Clarificación de roles para evitar conflictos y ambigüedad.
- Tolerancia cero a situaciones relacionadas con acoso laboral, sexual y abusos de parte de clientes/pacientes.
- Políticas de comunicación abierta con los empleados sin temor a castigos y manejo de la discreción.
- Establecimiento de códigos de conducta institucional y levantamiento de protocolos y documentos para la prevención y manejo de riesgos.

Recompensar a las personas

- Recompensar el intercambio de experiencia e inteligencia, es decir, convertirse en conocimiento ejemplificado.
- Salario y beneficios, los sueldos tienen componentes variables dependiendo de los resultados comerciales o de la competencia lograda.
- Motivación intrínseca: reconocimiento directo y verbal, escribir felicitación en revista corporativa, reconocimiento formal de los compañeros de trabajo, y dando la oportunidad de ser instructor o la posibilidad de alcanzar metas personales.
- Estímulos a la comunicación de casos de riesgo psicosocial.

Desarrollar a las personas

- Confianza entre los empleados de la empresa. El departamento de recursos humanos podría desempeñar un papel en la creación de confianza entre el personal para que puedan compartir el conocimiento.
- El departamento de recursos humanos podría ayudar a crear un ambiente de aprendizaje lejos del miedo al castigo y las sanciones.
- El crecimiento y desarrollo de las personas es un fin en sí mismo: los propósitos de desarrollo están alineados con los objetivos de la organización y existe un plan de capacitación anual para cada empleado, educación permanente y actualización diaria de las rutinas de trabajo de TI.
- Cursos de capacitación "tradicionales" se complementan con la circulación de conocimiento dentro de la organización mediante la capacitación en modo "cascada" o la elaboración de un "manual de gestión del conocimiento", el personal, que realiza un curso fuera de la empresa, lo transmite por capacitación interna o prepara informes e implementa cambios que muestran evidencia.
- Aprender de los éxitos y fracasos (manejo de errores). Esto incluye la capacidad efectiva de reconocer errores, aprender de ellos y buscar una solución rápida.
- Principio de que no hay mejor forma de aprender que tratar de enseñar. Este papel de la "gestión educativa" está integrado en la actividad y forma parte del trabajo.
- Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores sobre los riesgos psicosociales y situaciones de acoso laboral y sexual, igualdad y no discriminación.
- Formación de directivos y jefes en estilos de liderazgo, manejo de conflictos y habilidades de comunicación, formación del personal en manejo de conflictos y habilidades de comunicación.

Retener a las personas

- Ir más allá de la empresa para aprovechar el conocimiento de los clientes, proveedores y competidores, es decir, convertirse en un buscador de conocimiento.
- El diseño de la oficina. El diseño de espacios es importante para fomentar el intercambio de ideas y el intercambio de conocimientos, realizar intervención sobre características físicas y ambientales del trabajo.
- El departamento de recursos humanos, a través de su rol de desarrollo del personal, podría ayudar apoyar el desarrollo de habilidades lingüísticas apropiadas para apoyar las actividades de gestión del conocimiento.
- Sistemas de información para oficinas, herramientas de colaboración, herramientas de recuperación y navegación y sistemas basados en el conocimiento
- Reuniones sociales del personal. El departamento de recursos humanos podría facilitar reuniones de personal para apoyar las actividades de gestión del conocimiento.
- Accesibilidad: Uso gratuito de internet, cada compañero de trabajo tiene las llaves de la puerta de la compañía, para que el personal pueda ingresar y salir en cualquier momento, y autoservicio de todos los suministros en existencia.
- Equilibrio entre la vida laboral y familiar: ayudar a los programas al personal y a la familia en tiempos difíciles, talleres sobre la vida familiar / laboral, limitación del tiempo extra en el trabajo y ayuda a la educación de hijos de personal.
- Búsqueda constante de las mejores herramientas tecnológicas disponibles en el mercado y procesos de actualización continua según la vida útil de la infraestructura de TI.
- Compartir, mencionar, analizar (resultados, expectativas y necesidades), discutir, sugerir y proponer, son algunos de los verbos utilizados para describir la actividad en el trabajo diario.
- Todos conocen los resultados financieros anuales y el salario de todos. Esta actividad mejora la confianza.
- Programas de bienestar: ejercicio físico, técnicas de relajación, fomento de apoyo social (compañeros y jefes), atención psicológica individualizada.
- Desarrollo de canales de comunicación efectivos y reducción de la ambigüedad, comunicación adecuada con los empleados en casos de crisis o despidos.
- Proveer un ambiente estimulante y de apoyo a los trabajadores, con liderazgo justo y ambiente social positivo.
- Guarderías en centros de trabajo o asistencia al cuidado de mayores.

- Flexibilidad en los horarios como jornada reducida, introducción del trabajo acumulado flexible ("working-time accounts") que permite la acumulación de horas para posteriormente disfrutar de más tiempo libre cuando se necesite y distribución flexible de las vacaciones.
- Flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo, facilitando el trabajo en el domicilio o teletrabajo cuando sea posible.

Verificación y seguimiento

- Medir los resultados de la implementación del programa de gestión del conocimiento, es decir, convertirse en un evaluador de conocimiento.
- Evaluación de rendimiento: aspectos incluidos en la evaluación son: el nivel de desarrollo potencial de las personas, el logro de los objetivos personales y organizacionales, el conocimiento sobre los productos y el respeto por el tiempo del cliente. Métodos de evaluación del rendimiento: autoevaluación, de pares, de supervisores y subordinados, así como la opinión del cliente interno y externo.
- La participación se mide a lo largo de: la cantidad de equipos de trabajo activos, el número o personas en equipos de trabajo, la frecuencia de reuniones y la participación del personal las reuniones y el nivel de conocimiento en varias ocupaciones.
- Los resultados de la aplicación del sistema de motivación e incentivos se miden permanentemente mediante una encuesta interna sobre el clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos.
- Toma de decisiones en la primera línea de contacto con los clientes, autocontrol en el área de trabajo, agenda hecha a la medida y organización de deberes según el cumplimiento de objetivos, responsabilidad por actividades propias: rendimiento medido con autoevaluación, sin control de ausentismo y los jefes son responsables de controlar el logro de los objetivos.
- Responsabilidad de las personas en su propia sustitución temporal: cada persona tiene la obligación de preparar quién es capaz de hacer su trabajo durante su ausencia.
- Sistemas de recogida de información adecuados.
- Ajustar los niveles de compromiso de los trabajadores y fomentar el planteamiento de objetivos realistas. La dirección debe tener en cuenta las expectativas irreales que se pueden tener sobre un profesional.

Generales

- Una organización necesita conocer su punto de partida para evaluar los beneficios de los planes que desarrolla. El punto de partida puede ser analizado por diferentes medios: análisis de informes organizacionales, registros, estadísticas y documentos, entrevistas con personas clave o cuestionarios.
- Un buen análisis de riesgos y un enfoque gradual son factores determinantes para desarrollar soluciones adecuadas a los problemas o a las visiones en el alcance.
- Es importante distinguir entre las condiciones de trabajo inevitables y las condiciones de trabajo que pueden ser cambiadas, y no desperdiciar energía en lo inalterable.
- Para garantizar la propiedad de una intervención, la participación y el compromiso de los empleados y sus representantes, la gerencia media y la alta gerencia es crucial en cada etapa del proceso. La gerencia debe aceptar la responsabilidad y los empleados deben estar incluidos en todas las etapas de evaluación, toma de decisiones e implementación.
- No es posible realizar cambios organizativos mayores a menos que la administración esté lista para realizar cambios y, al menos en cierta medida, realizar algunas inversiones en mejoras en el lugar de trabajo.
- Una condición previa para una intervención exitosa de prevención del estrés es tener objetivos claramente definidos y grupos objetivo, tareas apropiadamente delegadas y responsabilidades, planificación adecuada, recursos financieros y medios de acción.
- Se debe dar prioridad a la prevención organizacional y colectiva.
- Para mantener el apoyo y la participación, también es crucial informar a los empleados tan pronto como sea posible sobre los resultados de una encuesta o evaluación de entorno de trabajo y sobre actividades planificadas, entrevistas u otras formas de análisis de problemas que se llevarán a cabo.
- Una organización nunca debe comenzar una encuesta del entorno de trabajo a menos que haya una clara intención de tomar medidas si así lo indican los resultados.
- Deben desarrollarse soluciones sostenibles, en el contexto específico del lugar de trabajo, con el uso de recursos locales. Esto no implica que no deba involucrarse experiencia externa.

5.4 Estrategia propuesta

Para la construcción de la estrategia propuesta se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado a través de la revisión documental y los aspectos de gestión del conocimiento que fueron identificados en las entrevistas y en la revisión de la información de la organización, las distintas etapas y los resultados de cada una se muestran en la Figura 10.



Figura 10. Etapas para la construcción de la estrategia propuesta y los resultados de cada etapa. Elaboración propia.

La estrategia presenta la clasificación de los componentes según las etapas de gestión del conocimiento (GC) y las etapas de gestión humana (GH) y riesgo psicosocial (RP), lo que permitirá identificar su impacto en los factores presentados en el planteamiento del problema, adicionalmente, fue enmarcada en el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA) de modo que pueda constituirse como una herramienta de mejoramiento continuo para la organización y contribuya a la optimización del proceso de gestión humana, y por tanto a la optimización de otros procesos de la organización, la relación de los componentes de la estrategia con los componentes del problema puede ser observados en la Figura 11.

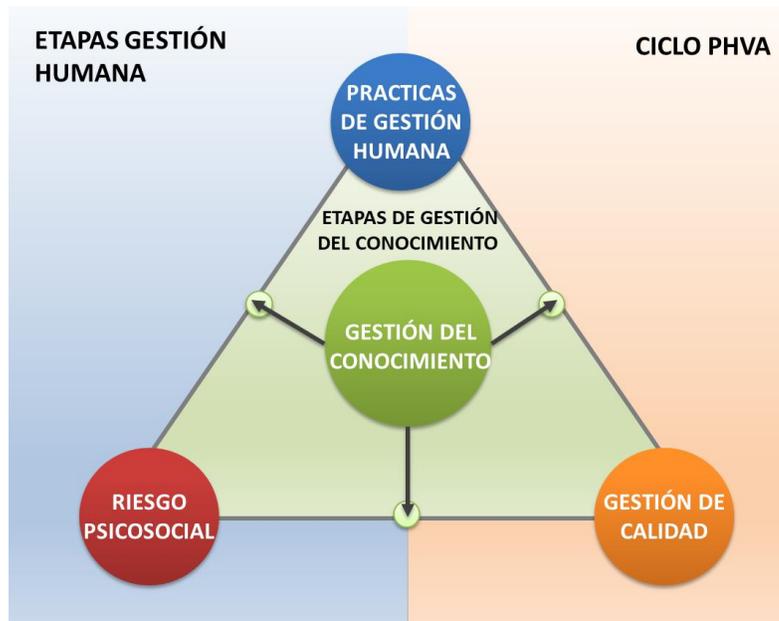


Figura 11. Relación de los componentes del problema con los componentes de la estrategia propuesta. Elaboración propia.

En la tabla 8 podemos observar la estrategia propuesta que es el resultado de todas las etapas anteriores del proyecto.

Tabla 8. Estrategia propuesta para la gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana de un centro de investigación

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	ACTIVIDADES POR REALIZAR/ PRACTICAS PARA APLICAR EN LOS PROCESOS GESTIÓN HUMANA Y MANEJO DE RIESGO PSICOSOCIAL
P	-	Previo	Establecimiento del compromiso de la Dirección con la implementación de las actividades y practicas identificadas.
P	-	Previo	Conformación del equipo de trabajo encargado de la aplicación de las prácticas.
P	-	Previo	Identificación de principales involucrados
P	Identificar Organizar	Previo	Determinar brecha de conocimiento al comparar las necesidades de conocimiento, con el conocimiento existente: Proyecto de grado, herramienta con semáforo para revisión y actualización de documentos existentes por unidad.
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Integrar al proceso de selección y evaluación de desempeño el nivel de inglés y de otros idiomas.

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	ACTIVIDADES POR REALIZAR/ PRACTICAS PARA APLICAR EN LOS PROCESOS GESTIÓN HUMANA Y MANEJO DE RIESGO PSICOSOCIAL
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Realización de evaluación del perfil psicológico para todo el personal que ingresa a CIDEIM.
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Integrar al proceso de selección, convocatorias internas previo a la búsqueda del perfil con convocatorias externas.
P	Identificar	Organizar a las personas	Identificar las posibles fuentes externas del conocimiento relativo a gestión humana en centros de investigación.
P	Identificar	Organizar a las personas	Incluir en las políticas de la organización y el código de conducta: el intercambio de conocimiento como un valor central, tolerancia cero en situaciones relacionadas con acoso laboral, acoso sexual y abusos de parte de clientes/pacientes.
P	Organizar Conservar	Organizar a las personas	Revisión y ajuste del diseño organizacional teniendo en cuenta aspectos de Gestión del Conocimiento, Manejo y conservación de Información y documentación.
P	Crear Organizar Transferir	Organizar a las personas	Para el personal administrativo: diseño de matrices de polifuncionalidad, donde la mayoría del personal está capacitado para realizar otros trabajos cotidianos además del suyo, a través de la rotación como un plan preestablecido, donde, después de cada rotación, la persona hace sugerencias.
P	Identificar Crear	Organizar a las personas	Levantamiento de descripciones de perfil por competencias.
P	Conservar	Organizar a las personas	Levantamiento de protocolos y documentos para la prevención y manejo de riesgos psicosociales.
P	Transferir	Recompensar a las personas	Diseñar un esquema de recompensas que incluya factores como: el intercambio de experiencia y conocimiento, el desempeño en el manejo de otros idiomas.
P	Transferir Conservar	Desarrollar a las personas	Alinear los propósitos de desarrollo del personal con los objetivos de la organización y establecer un plan de capacitación para cada empleado, incluir en este plan lo relativo a herramientas de TI.
P	Identificar	Verificación y seguimiento	Ajustar los niveles de compromiso de los trabajadores y fomentar el planteamiento de objetivos realistas. La dirección debe tener en cuenta las expectativas irreales que se pueden tener sobre un profesional.
H	Identificar Crear	Integrar a las personas	Identificación desde la selección, de personal clave que propicie la consolidación de redes de colaboración, proyectos u oportunidades de intercambio de conocimiento.
H	Organizar	Organizar a las personas	Hacer que el conocimiento importante sea visible, establecer quien posee qué tipo de conocimiento en la organización (para todos los cargos).

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	ACTIVIDADES POR REALIZAR/ PRACTICAS PARA APLICAR EN LOS PROCESOS GESTIÓN HUMANA Y MANEJO DE RIESGO PSICOSOCIAL
H	Transferir	Organizar a las personas	Comunicación con los empleados que incluya: la planeación estratégica de la organización, los objetivos y metas de cada unidad y los resultados y tiempos esperados para cada cargo.
H	Transferir Usar	Recompensar a las personas	Motivación intrínseca a través de reconocimiento directo y verbal, en el caso de instructores, integrantes de comités, equipos de trabajo para resolver situaciones específicas y participantes en actividades de identificación y prevención de riesgos psicosociales.
H	Conservar	Desarrollar a las personas	Formación de directivos y jefes en estilos de liderazgo, y formación de todo el personal en manejo de conflictos, manejo de errores y habilidades de comunicación.
H	Conservar	Desarrollar a las personas	Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores sobre los riesgos psicosociales y situaciones de acoso laboral y sexual, igualdad y no discriminación.
H	Crear	Retener a las personas	Mejora de los espacios de trabajo mediante intervención de características físicas y ambientales (distribución adecuada de puestos de trabajo, mejor dotación de salas de reuniones y espacios comunes)
H	Conservar	Retener a las personas	Diseñar una propuesta para el desarrollo de habilidades lingüísticas apropiadas del personal que permita apoyar las actividades de gestión del conocimiento de la organización.
H	Transferir	Retener a las personas	Que la dirección a través de una comunicación presencial o por correo comparta a final o inicio de año las cifras más destacadas de la operación de la organización, haciendo partícipes a los colaboradores de los éxitos y oportunidades de mejora.
H	Transferir	Retener a las personas	Proporcionar a los colaboradores de CIDEIM más información y apoyo para la asistencia a programas de bienestar a través del convenio con la Universidad ICESI: ejercicio físico, técnicas de relajación, atención psicológica individualizada.
H	Transferir	Retener a las personas	Destacar los beneficios que actualmente ofrece CIDEIM a sus empleados como horarios flexibles, distribución flexible de las vacaciones.
H	Conservar	Retener a las personas	Trabajo conjunto con el Comité de TI de la organización para establecer las herramientas tecnológicas que faciliten la búsqueda, identificación, almacenamiento y recuperación de la información en el proceso de Gestión Humana, igualmente trabajar en conjunto para la facilitación de aceptación de los cambios tecnológicos en otros procesos.
H	Usar	Verificación y seguimiento	Responsabilidad de las personas en su propia sustitución temporal: cada persona tiene la obligación de preparar quién es capaz de hacer su trabajo durante su ausencia.
H	Conservar		Repositorio de Buenas Prácticas y lecciones aprendidas de gestión humana.

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	ACTIVIDADES POR REALIZAR/ PRACTICAS PARA APLICAR EN LOS PROCESOS GESTIÓN HUMANA Y MANEJO DE RIESGO PSICOSOCIAL
H	Conservar	Verificación y seguimiento	Sistemas de recogida de información adecuados.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Establecer indicadores para medir los resultados de la implementación de las actividades y prácticas de gestión del conocimiento.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Diseño y aplicación de la evaluación de desempeño: incluyendo aspectos como el logro de objetivos personales y organizacionales, conocimiento de procesos.
V	Usar	Verificación y seguimiento	La participación se mide a lo largo de: la cantidad de equipos de trabajo activos, el número o personas en equipos de trabajo, la frecuencia de reuniones y la participación del personal las reuniones y el nivel de conocimiento en varias ocupaciones.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Los resultados de la aplicación del sistema de motivación e incentivos se miden permanentemente mediante una encuesta interna sobre el clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Toma de decisiones en la primera línea de contacto con los clientes, autocontrol en el área de trabajo, agenda hecha a la medida y organización de deberes según el cumplimiento de objetivos, responsabilidad por actividades propias: rendimiento medido con autoevaluación, sin control de ausentismo y los jefes son responsables de controlar el logro de los objetivos.
A	Usar	Retener a las personas	Según los resultados de los indicadores y evaluaciones plantear acciones correctivas y de mejora que permitan consolidar la gestión del conocimiento en la organización
A	Crear	Retener a las personas	Estandarizar las practicas exitosas en la organización

Nota. Elaboración propia

5.5 Validación de la estrategia

Con el fin de determinar si la estrategia propuesta es válida para el contexto de un centro de investigación, se plantea una validación que será realizada mediante juicio de expertos, la especificación de la validación diseñada se encuentra a continuación.

Herramienta de validación

Con el fin de facilitar la tarea de validación y teniendo en cuenta que los expertos realizarán una revisión individual de la información se plantea como herramienta una encuesta en línea, desarrollada en la plataforma de Google Forms, donde los expertos podrán responder cada una de las variables especificadas para su revisión.

Para la validación se tendrán en cuenta las categorías claridad, coherencia y relevancia establecidas por (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008), y que se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Categorías incluidas en la herramienta de validación

CATEGORÍAS	INDICADORES
Claridad El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	El ítem no es claro El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
Coherencia El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
Relevancia El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este El ítem es relativamente importante El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Nota. Adaptado de “Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual”, Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008.

La encuesta diseñada se encuentra en el Anexo 7, para esta encuesta los expertos podían ofrecer una calificación a cada pregunta según la escala definida en la Figura 10 y realizar comentarios que permitieran mejorar la claridad, coherencia o relevancia de cada componente de la estrategia. Después de recibir todas las respuestas, las observaciones realizadas por los expertos serán implementadas o se proveerá una razón para la no implementación en el contexto específico. Con los resultados recopilados se podrá concluir sobre la validez de la estrategia propuesta.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Figura 10. Escala de calificación definida para las respuestas de la encuesta de validación. Elaboración propia.

Selección de Expertos

Teniendo en cuenta que la propuesta se realiza en el ámbito de tres aspectos fundamentales, gestión del conocimiento, gestión humana y gestión de calidad y que el caso de aplicación se enmarca en un centro de investigación, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para la selección de los expertos:

- Formación académica de los expertos
- Experiencia
- Reconocimiento en los ámbitos del proyecto
- Disponibilidad y motivación para participar

Para la selección de expertos se realizó una invitación por medio de un correo electrónico, en el que se especificaba el objetivo de la validación y se anexaba el documento con el resumen y objetivos del proyecto a validar. Esta invitación fue realizada a 4 expertos externos, y 3 expertos internos (colaboradores de CIDEIM), fue respondida por 3 expertos externos y 3 expertos internos, cuyos perfiles se muestran a continuación.

ADRIANA PENILLA QUINTERO

Educación:

Especialista en Administración de empresas con énfasis en Gestión Humana, Universidad Icesi

Psicóloga, Pontificia Universidad Javeriana

Experiencia:

Directora de Gestión Humana, Universidad Icesi

Jefe Nacional de Capacitación y Desarrollo, WWB -Banco de la Mujer

Jefe Nacional de Capacitación y Desarrollo, Bristol-Myers Squibb

Directora de Gestión Humana Región Sur, Banco de Occidente

JORGE ALONSO CANO RESTREPO

Educación:

Especialista en Mercadeo Internacional, Universidad EAFIT

Ingeniero Químico, Universidad Pontificia Bolivariana

Experiencia:

Managing Director, OpGen Colombia SAS

Director General, Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas

Vicerrector de Investigaciones, Universidad de Santander

Director Desarrollo Tecnológico e Innovación, Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación - Colciencias,
Gerente de Innovación, Andercol S.A. – Grupo Orbis

HERNANDO MURILLO GÓMEZ

Educación:

Doctor en Administración de Negocios especializado en Administración de Recursos Humanos, Atlantic International University

Magister en Administración, Universidad del Valle

Magister en Ciencias Políticas, Universidad Javeriana

Psicólogo, Universidad del Valle

Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira

Experiencia:

Experiencia profesional de 35 años en varias empresas multinacionales, Profesor y consultor, Docente hora catedra Gestión del Conocimiento, Universidad Icesi

Consultor del programa de modernización en los temas relacionados con Cultura y Clima Organizacional, Secretarías de Educación Departamental del Cauca y del Valle.

Miembro del Comité Operativo para el programa ECAES en Administración de Empresas en el año 2004

ALEJANDRA CHAMORRO PALACIOS

Educación:

Maestría en Informática y Telecomunicaciones, Universidad Icesi

Ingeniero de Sistemas, Universidad San Martín

Experiencia:

Gestora de TICS para e-learning, CIDEIM

Analista Proyecto Core Banking Comercio Exterior, Banco de Occidente

Profesional de Sistemas, CIDEIM

Auxiliar de Sistemas, Venus Colombiana S.A.

SANDRA LORENA ZÚÑIGA

Educación:

Tecnóloga en Administración de Empresas

Técnico en Auxiliar Contable con énfasis en Sistemas

Experiencia:

Asistente Administrativa - Gestión Humana, CIDEIM

Asistente Administrativa Comité de Ética, CIDEIM

Auxiliar de presillado, Deltec
Asistente atención al público, Nano pan

LIZETH VANESSA ACEVEDO

Educación:

Tecnóloga en Salud Ocupacional

Experiencia:

Asistente Administrativa – SGSST, CIDEIM

Asesor Pymes y Minipymes SST, Reyes Consultores Co.

Residente SISOMA de obra, Consorcio Metalúrgico Nacional y Obras Civiles Fapec.

Auxiliar S&SO, Carrefour

Auxiliar S&SO, Unilever Andina

Resultados de la Validación

Las respuestas recibidas para las encuestas fueron tabuladas y organizadas, ver Anexo 8, con estos datos fue posible obtener los resultados mostrados en la Tabla 10, que corresponden a cálculos generales de las preguntas realizadas en cada componente.

Tabla 10. Resultados generales de la encuesta

	MEDIA	MEDIANA	MODA	VARIACIÓN
El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido	4,4	5	5	1,1
El componente se comprende fácilmente.	4,6	5	5	0,7
Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado	4,6	5	5	0,6
Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada	4,4	5	5	1,1
Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada	4,5	5	5	0,7

Nota. Elaboración propia

Según los resultados de la tabla 10 se puede decir que en términos generales:

- Los componentes planteados son importantes para el contexto y deben ser incluidos.
- Los componentes son fácilmente comprensibles.
- Los componentes tienen relación con las etapas o aspectos asociados de Gestión Humana y Riesgo Psicosocial, de Gestión del Conocimiento y del ciclo PHVA.

Para algunos de los componentes se presentaron observaciones y dudas, por lo que estos casos se trataron individualmente de modo que se tuvieran en cuenta las consideraciones realizadas. En el Anexo 9, se muestran las respuestas a las observaciones, que fueron realizadas en veinte de los treinta y ocho componentes, y en la Tabla 11 a continuación, se muestra la estrategia final que tuvo cambios en once apartados (texto azul) y que ahora cuenta con treinta y seis componentes.

Tabla 11. Estrategia final propuesta para la gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana de un centro de investigación

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	ACTIVIDADES POR REALIZAR/ PRACTICAS PARA APLICAR EN LOS PROCESOS GESTIÓN HUMANA Y MANEJO DE RIESGO PSICOSOCIAL
P	-	Previo	Establecimiento del compromiso de la Dirección con la implementación de las actividades y practicas identificadas.
P	-	Previo	Conformación del equipo de trabajo encargado de la aplicación de las prácticas.
P	-	Previo	Identificación de principales involucrados y estrategias de comunicación a aplicar para cada uno.
P	Identificar Organizar	Previo	Determinar brecha de conocimiento al comparar las necesidades de conocimiento, con el conocimiento existente: Proyecto de grado, herramienta con semáforo para revisión y actualización de documentos existentes por unidad.
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Integrar al proceso de selección y evaluación de desempeño el nivel de inglés y de otros idiomas. Realización de evaluación del perfil psicológico para todo el personal que ingresa a CIDEIM. Integrar al proceso de selección, convocatorias internas previo a la búsqueda del perfil con convocatorias externas.
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Identificar las posibles fuentes externas del conocimiento relativo a gestión humana en centros de investigación.

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	ACTIVIDADES POR REALIZAR/ PRACTICAS PARA APLICAR EN LOS PROCESOS GESTIÓN HUMANA Y MANEJO DE RIESGO PSICOSOCIAL
P	Identificar	Organizar a las personas	Incluir en las políticas de la organización y el código de conducta: el intercambio de conocimiento como un valor central, la posición institucional en situaciones relacionadas con acoso laboral, acoso sexual y abusos de parte de clientes/pacientes.
P	Organizar Conservar	Organizar a las personas	Revisión y ajuste del diseño organizacional teniendo en cuenta aspectos de Gestión del Conocimiento, Manejo y conservación de Información y documentación.
P	Crear Organizar Transferir	Organizar a las personas	Para el personal administrativo: diseño de matrices de polifuncionalidad, donde la mayoría del personal está capacitado para realizar otros trabajos cotidianos además del suyo, a través de la rotación como un plan preestablecido, donde, después de cada rotación, la persona hace sugerencias.
P	Identificar Crear	Organizar a las personas	Levantamiento de descripciones de perfil por competencias.
P	Conservar	Organizar a las personas	Levantamiento de protocolos y documentos para la prevención y manejo de riesgos psicosociales.
P	Organizar	Recompensar a las personas	Diseñar un esquema de recompensas que incluya factores como: el intercambio de experiencia y conocimiento, el desempeño en el manejo de otros idiomas.
P	Transferir Conservar	Desarrollar a las personas	Alinear los propósitos de desarrollo del personal con los objetivos de la organización y establecer un plan de capacitación para cada empleado, incluir en este plan lo relativo a herramientas de TI.
P	Identificar	Usar	Ajustar los niveles de compromiso de los trabajadores y fomentar el planteamiento de objetivos realistas. La dirección debe tener en cuenta las expectativas irreales que se pueden tener sobre un profesional.
H	Identificar Crear	Integrar a las personas	Identificación desde la selección, de personal clave que propicie la consolidación de redes de colaboración, proyectos u oportunidades de intercambio de conocimiento.
H	Organizar	Organizar a las personas	Hacer que el conocimiento importante sea visible, establecer quien posee qué tipo de conocimiento en la organización (para todos los cargos).
H	Transferir	Organizar a las personas	Comunicación con los empleados que incluya: la planeación estratégica de la organización, los objetivos y metas de cada unidad y los resultados y tiempos esperados para cada cargo.
H	Transferir Usar	Recompensar a las personas	Motivación intrínseca a través de reconocimiento directo y verbal, en el caso de instructores, integrantes de comités, equipos de trabajo para resolver situaciones específicas y participantes en actividades de identificación y prevención de riesgos psicosociales.

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	ACTIVIDADES POR REALIZAR/ PRACTICAS PARA APLICAR EN LOS PROCESOS GESTIÓN HUMANA Y MANEJO DE RIESGO PSICOSOCIAL
H	Conservar	Desarrollar a las personas	Formación de directivos y coordinadores en estilos de liderazgo, y formación de todo el personal en manejo de conflictos, manejo de errores y habilidades de comunicación.
H	Conservar	Desarrollar a las personas	Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores sobre los riesgos psicosociales y situaciones de acoso laboral y sexual, igualdad y no discriminación.
H	Crear	Retener a las personas	Mejora de los espacios de trabajo mediante intervención de características físicas y ambientales (distribución adecuada de puestos de trabajo, mejor dotación de salas de reuniones y espacios comunes)
H	Conservar	Retener a las personas	Diseñar una propuesta para el desarrollo de habilidades lingüísticas apropiadas del personal que permita apoyar las actividades de gestión del conocimiento de la organización.
H	Transferir	Retener a las personas	Que la dirección a través de una comunicación presencial o por correo comparta a final o inicio de año las cifras más destacadas de la operación de la organización, haciendo partícipes a los colaboradores de los éxitos y oportunidades de mejora.
H	Transferir	Retener a las personas	Proporcionar a los colaboradores de CIDEIM más información y apoyo para la asistencia a programas de bienestar a través del convenio con la Universidad ICESI: ejercicio físico, técnicas de relajación, atención psicológica individualizada.
H	Transferir	Retener a las personas	Destacar los beneficios que actualmente ofrece CIDEIM a sus empleados como horarios flexibles, distribución flexible de las vacaciones.
H	Conservar	Retener a las personas	Trabajar en conjunto con el Comité de TI de la organización para establecer las herramientas tecnológicas que faciliten la búsqueda, identificación, almacenamiento y recuperación de la información en el proceso de Gestión Humana, igualmente trabajar en conjunto para la facilitación de aceptación de los cambios tecnológicos en otros procesos.
H	Usar	Verificación y seguimiento	Responsabilidad de las personas en su propia sustitución temporal: cada persona tiene la obligación de preparar quién es capaz de hacer su trabajo durante su ausencia.
H	Conservar	Verificación y seguimiento	Establecer y desarrollar las actividades y herramientas necesarias para contar con un repositorio de Buenas Prácticas y lecciones aprendidas de gestión humana.

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	ACTIVIDADES POR REALIZAR/ PRACTICAS PARA APLICAR EN LOS PROCESOS GESTIÓN HUMANA Y MANEJO DE RIESGO PSICOSOCIAL
H	Conservar	Verificación y seguimiento	Establecer y desarrollar las actividades y herramientas necesarias para contar con sistemas de recogida de información adecuados a la dinámica del proceso de Gestión Humana, de modo que el ingreso, trazabilidad y reporte de información sea útil para la toma de decisiones.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Establecer indicadores para medir los resultados de la implementación de las actividades y prácticas de gestión del conocimiento.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Diseño y aplicación de una evaluación para el desarrollo de competencias: incluyendo aspectos como el logro de objetivos personales y organizacionales, conocimiento de procesos y trabajo colaborativo.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Incluir en los indicadores de medición de la estrategia aspectos como: cantidad de equipos de trabajo activos, el número o personas en equipos de trabajo, la frecuencia de reuniones y la participación del personal en las reuniones y el nivel de conocimiento en varias ocupaciones.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Medir permanente los resultados de la aplicación del sistema de motivación mediante una encuesta interna de clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Medición del rendimiento frente al cumplimiento de los objetivos de la organización teniendo en cuenta: cada colaborador es responsable por sus actividades, se incluyen factores de autoevaluación, no se mide en términos de ausentismo, los jefes son responsables del controlar el logro de los objetivos.
A	Usar	Retener a las personas	Según los resultados de los indicadores, evaluaciones y encuestas de clima y satisfacción plantear acciones correctivas y de mejora que permitan consolidar la gestión del conocimiento en la organización.
A	Crear	Retener a las personas	Estandarizar las practicas exitosas en la organización

Nota. Elaboración propia

Estos treinta y seis componentes constituyen la estrategia planteada para que el Centro de Entrenamiento e Investigación Médica – CIDEIM cuente con prácticas de gestión humana y de gestión del riesgo psicosocial que fortalezcan la gestión de calidad, a través de la gestión del conocimiento.

5.6 Conclusiones

Frente al estado del inventario de documentación de CIDEIM se pudo observar que respecto al número de documentos, gestión de calidad tiene la mayor cantidad con 592, frente al número de documentos de riesgo psicosocial y gestión humana que cuentan con 108 y 109 respectivamente, este resultado junto al análisis de las versiones y fechas realizado mediante los indicadores de la herramienta del apartado 5.2, permite evidenciar la necesidad de trabajar en la revisión y actualización urgente de estos documentos y prioriza aquellos que puedan tener mayor impacto en los componentes del problema.

La información recopilada a través de la revisión documental detallada, las entrevistas a empleados y la revisión de bases de datos de CIDEIM permitió tener una visión global de las distintas prácticas de gestión del conocimiento aplicadas en la organización y al comparar este estado frente a lo recopilado en la revisión bibliográfica de mejores prácticas fue posible determinar brechas que fueron abordadas en la estrategia propuesta. En este sentido, la estrategia propuesta considera desde su construcción los diferentes aspectos que deben ser tenidos en cuenta para que la estrategia se pueda aplicar en CIDEIM.

Con los datos de la validación realizada a través de la encuesta a expertos fue posible concluir que los componentes planteados para la estrategia son válidos en términos de claridad, coherencia y relevancia. Así mismo se pudo validar la clasificación planteada frente a las etapas y aspectos de gestión del conocimiento, gestión humana y riesgo psicosocial y el ciclo planear, hacer, verificar y actuar.

Según los resultados de la validación para la clasificación de las etapas y aspectos de gestión del conocimiento, gestión humana y riesgo psicosocial se puede establecer que la aplicación de la estrategia propuesta tendrá un impacto positivo en la resolución de los problemas y situaciones presentados en el planteamiento del problema, y podrán generar impacto en otros procesos de la organización que se beneficien de la aplicación de prácticas de gestión del conocimiento.

5.7 Recomendaciones

Debido a que, durante el desarrollo de este proyecto, CIDEIM sufrió cambios estructurales tanto en su base como en su dirección, se debe verificar que la organización se encuentre comprometida con la aplicación de prácticas de gestión del conocimiento y la destinación de recursos que permitan pasar a una etapa de implementación.

La estrategia planteada fue desarrollada desde la información y los requerimientos del área de gestión humana de CIDEIM, pero puede ser usada como referencia en otros centros de investigación u organizaciones de una naturaleza similar, para lo cual sería recomendable validar sus componentes con áreas de gestión humana o área de gestión del conocimiento de otros centros nacionales o internacionales.

El alcance de este proyecto fue planteado hasta la definición de la estrategia, por lo que podría desarrollarse un proyecto futuro que permita definir los costos y recursos asociados para su implementación, así como investigaciones relacionadas con el impacto después de su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abou-Zeid, E.-S. (2002). A knowledge management reference model. *Journal of Knowledge Management The Learning Organization Iss Journal of Knowledge Management*, 613673270210450400(6), 486–499. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13673270210450432>
- Algorta, M., & Zeballos, F. (2011). Human resource and knowledge management: best practices identification. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 71–80. <https://doi.org/10.1108/13683041111184125>
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, 326, 63–72.
- Ansuattigui, R. V, Caulliraux-Pithon, A. J., & Fernandes, J. L. (2013). Prácticas de Gestión del Conocimiento en una Institución Pública de Investigación: El Caso del Centro Tecnológico del Ejército en Brasil (CTEx). *Información Tecnológica*, 24(5), 51–60. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642013000500007>
- Bibiana Bedoya, I., & Parra Mesa, I. D. (2016). Modelo de gestión del conocimiento y capital intelectual en un grupo de investigación, alineado a un estándar internacional. *Revista Electrónica Gestión de Las Personas y Tecnologías*, 9(27), 50–112. Retrieved from <http://nebulosa.icesi.edu.co:3140/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=dd22ccd-594e-4544-ab2d-32fe99467061%40sessionmgr4006>
- Cabrera, R. J. (2003). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. (Pearson Publications Company, Ed.) (Segunda ed). Pearson Publications Company.
- Castro Zuluaga, C. A., Vélez Gallego, M. C., & Castro Urrego, J. A. (2011). Clasificación ABC Multicriterio: Tipos de Criterios y Efectos en la Asignación de pesos. *Iteckne*, 8, 163–170. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/recursosbiblioteca.eia.edu.co/ehost/detail/detail?vid=2&sid=bb0f2290-2917-4b95-b5c1-a664ff9c6b4f@sessionmgr106&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=85708511>
- Chamorro Palacios, A. (2015). *Gestión del Conocimiento en CIDEIM. Trabajo presentado en la Maestría en gestión informática y telecomunicaciones* (Vol. 1). Cali.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (Elsevier Editora Ltda., Ed.) (Tercera

- ed). Mexico D.F.: McGraw-Hill Educación. Retrieved from <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>
- CIDEIM. (2008). Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas. CIDEIM, Abril de 2008. www.cideim.org.co 1 1, 1–8. Retrieved from <http://www.cideim.org.co/cideim/>
- Colciencias. (2017). *Guía Técnica de Autoevaluación para el Reconocimiento de Centros de Investigación*. Retrieved from <http://www.colciencias.gov.co/colciencias/sistema-gestion-calidad>
- Congreso de Colombia. Ley 1562 del 11 de julio de 2012, Pub. L. No. 1562, Diario Oficial 48488 del 11 de julio de 2012 1 (2012). Retrieved from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. (G. Dominguez & F. Carrasco, Eds.) (Quinta). Mexico: Pearson Educación de México. Retrieved from <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Dussault, G., & Dubois, C.-A. (2003). Human resources for health policies: a critical component in health policies. *Human Resources for Health*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-1-1>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). *VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTOS: UNA APROXIMACIÓN A SU UTILIZACIÓN* (Vol. 6). Retrieved from http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo_3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- European Agency for Safety and Health at Work. (2002). How to Tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-related Stress. Belgica: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/309>
- García-Fernández, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(61), 45.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57119>

- García Alsina, M., & Gómez Vargas, M. (2015). Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 1(38), 13–25. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v38n1/v38n1a1.pdf>
- González Fernández, L. (1999). La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000. *Alta Dirección*, 204, 47–62. Retrieved from [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126849/1/1999 González \(b\).pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126849/1/1999_González_(b).pdf)
- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & Rosales Agredo, J. A. (2015). Modelamiento del knowledge management por análisis factorial para grupos de investigación universitaria – caso UPTC. *Pensamiento & Gestión*, (38), 208–240. Retrieved from <http://nebulosa.icesi.edu.co:3142/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=82426596-817d-4fee-a0ae-19a18329ee58%40sessionmgr104>
- Guilló, T., & Fernández, J. J. G. (2009). Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la Literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 15(3), 135–148. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60105-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60105-1)
- Harman, C., & Brelade, S. (2000). *Knowledge Management and the Role of HR: Securing competitive advantage in the knowledge economy (FT Management Briefings)* (Pimera). Londres: Financial Times, Prentice Hall., Int.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA. (2009). *ABC Buenas Prácticas Clínicas*. Bogotá, D.C. Retrieved from [https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/buenas_practicas/ABC BPCultima_version.pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/buenas_practicas/ABC_BPCultima_version.pdf)
- Lytras, M. D., Pouloudi, A., & Poulymenakou, A. (2002). Knowledge management convergence - expanding learning frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40–51. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13673270210417682>
- Macías Gelabert, C., & Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133–148. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)

- Massolo, L. (2015). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental* (No. 2015). La plata. Retrieved from http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento_completo_.pdf?sequence=1
- Ministerio de la Protección Social. Consulta de la Norma., Pub. L. No. Resolución 002646 de 2008, Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008 2 (2008). Alcaldía de Bogotá. Retrieved from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Ministerio de la Protección Social. (2010). Bateria de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá D.C.: Ministerio de la Protección Social. Retrieved from <http://www.riesgopsicosocial.com.co/Bateria-riesgo-psicosocial.compressed.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 2003 de 2014, Diario oficial 49167 de mayo 30 de 2014 § (2014). Retrieved from http://www.descentralizadrogas.gov.co//pdfs/politicas/nacionales/Resolucion_2003_de_2014.pdf
- Moreno Dominguez, M. J., Pelayo Diaz, Y., & Vaca Acosta, R. M. (2007). La gestión interna del conocimiento en las organizaciones: un modelo de indicadores para el control de su gestión. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores : Camino Al Futuro*, 3610–3629. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234967>
- Moreno Jiménez, B., & León, C. B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid. Retrieved from <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES PROFESIONALES/factores riesgos psico.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. *Oxford University Press - Mexico*. Retrieved from [http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka_y Takeuchi_cap 3.pdf](http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka_y_Takeuchi_cap_3.pdf)
- Observatorio de Talento Humano en Salud. (2015). *Guía Metodológica OTHS Colombia*. Bogotá D.C., Colombia. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Guia-observatorio-talento-humano-Salud-oths.pdf>

- Oficina Internacional del Trabajo. (1986). *Factores Psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención* (Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo No. 56). Ginebra. Retrieved from http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_span.pdf
- Ramezani, A., Fathain, M., & Tajdin, A. (2013). Investigating critical success factors of knowledge management in research organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(2), 101–115. <https://doi.org/10.1108/EBS-08-2012-0037>
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345. <https://doi.org/10.1108/13673270010379894>
- Vergara, E. S. (2010). Gestión de procesos incorporando la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento: un estudio de aplicación a centros de investigación. *Journal of Business*, 2(1), 106–129. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/udp/journl/v2y2010i1p106-129.html>
- Vidal Holguin, C. J. (2005). *Fundamentos de Gestión de Inventarios*. (Universidad del Valle Facultad de Ingeniería, Ed.) (Tercera). Colombia: Artes Graficas Facultad de Ingeniería.
- Abou-Zeid, E.-S. (2002). A knowledge management reference model. *Journal of Knowledge Management The Learning Organization Iss Journal of Knowledge Management*, 6(6), 486–499. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13673270210450432>
- Algorta, M., & Zeballos, F. (2011). Human resource and knowledge management: best practices identification. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 71–80. <https://doi.org/10.1108/13683041111184125>
- Andreu, R., & Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*, 326, 63–72.
- Ansuattigui, R. V, Caulliraux-Pithon, A. J., & Fernandes, J. L. (2013). Prácticas de Gestión del Conocimiento en una Institución Pública de Investigación: El Caso del Centro Tecnológico del Ejército en Brasil (CTEx). *Información Tecnológica*, 24(5), 51–60. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642013000500007>
- Bibiana Bedoya, I., & Parra Mesa, I. D. (2016). Modelo de gestión del conocimiento y

capital intelectual en un grupo de investigación, alineado a un estándar internacional. *Revista Electrónica Gestión de Las Personas y Tecnologías*, 9(27), 50–112. Retrieved from <http://nebulosa.icesi.edu.co:3140/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=dd22ccd-594e-4544-ab2d-32fe99467061%40sessionmgr4006>

Cabrera, R. J. (2003). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. (Pearson Publications Company, Ed.) (Segunda ed). Pearson Publications Company.

Castro Zuluaga, C. A., Vélez Gallego, M. C., & Castro Urrego, J. A. (2011). Clasificación ABC Multicriterio: Tipos de Criterios y Efectos en la Asignación de pesos. *Iteckne*, 8, 163–170. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/recursosbiblioteca.eia.edu.co/ehost/detail/detail?vid=2&sid=bb0f2290-2917-4b95-b5c1-a664ff9c6b4f@sessionmgr106&hid=107&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=85708511>

Chamorro Palacios, A. (2015). *Gestión del Conocimiento en CIDEIM. Trabajo presentado en la Maestría en gestión informática y telecomunicaciones* (Vol. 1). Cali.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (Elsevier Editora Ltda., Ed.) (Tercera ed). Mexico D.F.: McGraw-Hill Educación. Retrieved from <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

CIDEIM. (2008). Centro Internacional de Entrenamiento e Investigaciones Médicas. CIDEIM, Abril de 2008. www.cideim.org.co 1 1, 1–8. Retrieved from <http://www.cideim.org.co/cideim/>

Colciencias. (2017). *Guía Técnica de Autoevaluación para el Reconocimiento de Centros de Investigación*. Retrieved from <http://www.colciencias.gov.co/colciencias/sistema-gestion-calidad>

Congreso de Colombia. Ley 1562 del 11 de julio de 2012, Pub. L. No. 1562, Diario Oficial 48488 del 11 de julio de 2012 1 (2012). Retrieved from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48365>

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. (G. Dominguez & F. Carrasco, Eds.) (Quinta). Mexico: Pearson

Educación de México. Retrieved from <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>

Dussault, G., & Dubois, C.-A. (2003). Human resources for health policies: a critical component in health policies. *Human Resources for Health*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-1-1>

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). *VALIDEZ DE CONTENIDO Y JUICIO DE EXPERTOS: UNA APROXIMACIÓN A SU UTILIZACIÓN* (Vol. 6). Retrieved from http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo_3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

European Agency for Safety and Health at Work. (2002). How to Tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-related Stress. Belgium: Office for Official Publications of the European Communities. Retrieved from <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/309>

García-Fernández, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(61), 45. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57119>

García Alsina, M., & Gómez Vargas, M. (2015). Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 1(38), 13–25. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/rib/v38n1/v38n1a1.pdf>

González Fernández, L. (1999). La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000. *Alta Dirección*, 204, 47–62. Retrieved from [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126849/1/1999_González_\(b\).pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/126849/1/1999_González_(b).pdf)

González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & Rosales Agredo, J. A. (2015). Modelamiento del knowledge management por análisis factorial para grupos de investigación universitaria – caso UPTC. *Pensamiento & Gestión*, (38), 208–240. Retrieved from <http://nebulosa.icesi.edu.co:3142/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=82426596-817d-4fee-a0ae-19a18329ee58%40sessionmgr104>

Guilló, T., & Fernández, J. J. G. (2009). Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la Literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 15(3), 135–148. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60105-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60105-1)

- Harman, C., & Brelade, S. (2000). *Knowledge Management and the Role of HR: Securing competitive advantage in the knowledge economy (FT Management Briefings)* (Pimera). Londres: Financial Times, Prentice Hall., Int.
- Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación. (2015). Norma Tecnica Colombiana NTC-ISO 9000. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación (ICONTEC).
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA. (2009). *ABC Buenas Prácticas Clínicas*. Bogotá, D.C. Retrieved from https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/buenas_practicas/ABC_BPCultima_version.pdf
- Lytras, M. D., Pouloudi, A., & Poulymenakou, A. (2002). Knowledge management convergence - expanding learning frontiers. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 40–51. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/13673270210417682>
- Macías Gelabert, C., & Aguilera Martinez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133–148. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Massolo, L. (2015). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental* (No. 2015). La plata. Retrieved from http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46750/Documento_completo_.pdf?sequence=1
- Ministerio de la Protección Social. Consulta de la Norma:, Pub. L. No. Resolución 002646 de 2008, Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008 2 (2008). Alcaldía de Bogotá. Retrieved from <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Ministerio de la Protección Social. (2010). Bateria de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. Bogotá D.C.: Ministerio de la Protección Social. Retrieved from <http://www.riesgopsicosocial.com.co/Bateria-riesgo-psicosocial.compressed.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. Resolución 2003 de 2014, Diario oficial 49167 de mayo 30 de 2014 § (2014). Retrieved from http://www.descentralizadrogas.gov.co//pdfs/politicas/nacionales/Resolucion_2003_de_2014.pdf

- Moreno Dominguez, M. J., Pelayo Diaz, Y., & Vaca Acosta, R. M. (2007). La gestión interna del conocimiento en las organizaciones: un modelo de indicadores para el control de su gestión. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores : Camino Al Futuro*, 3610–3629. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234967>
- Moreno Jiménez, B., & León, C. B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid. Retrieved from <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES PROFESIONALES/factores riesgos psico.pdf>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. *Oxford University Press - Mexico*. Retrieved from [http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka y Takeuchi_cap 3.pdf](http://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/86017/mod_resource/content/1/Nonaka_y_Takeuchi_cap3.pdf)
- Observatorio de Talento Humano en Salud. (2015). *Guía Metodológica OTHS Colombia*. Bogotá D.C., Colombia. Retrieved from <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Guia-observatorio-talento-humano-Salud-oths.pdf>
- Oficina Internacional del Trabajo. (1986). *Factores Psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención* (Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo No. 56). Ginebra. Retrieved from http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_span.pdf
- Ramezani, A., Fathain, M., & Tajdin, A. (2013). Investigating critical success factors of knowledge management in research organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(2), 101–115. <https://doi.org/10.1108/EBS-08-2012-0037>
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345. <https://doi.org/10.1108/13673270010379894>
- Vergara, E. S. (2010). Gestión de procesos incorporando la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento: un estudio de aplicación a centros de investigación. *Journal of Business*, 2(1), 106–129. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/udp/journal/v2y2010i1p106-129.html>
- Vidal Holguin, C. J. (2005). *Fundamentos de Gestión de Inventarios*. (Universidad del

Valle Facultad de Ingeniería, Ed.) (Tercera). Colombia: Artes Graficas Facultad de Ingeniería.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz Marco Lógico

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Objetivo General (Fin)	Diseñar la estrategia necesaria para que el Centro de Entrenamiento e Investigación Médica – CIDEIM cuente con prácticas de gestión humana orientadas a la gestión del conocimiento que fortalezcan la gestión de calidad.	Cumplimiento de los objetivos específicos definidos en el proyecto	Seguimiento de avance de trabajo de grado por parte del tutor Seguimiento de estado de avance del proyecto de la dirección de CIDEIM.	Durante la realización del proyecto se tendrá acceso a la información de la organización del caso de estudio Se contará con el apoyo del director de trabajo de grado durante toda la realización del proyecto.
Objetivo del Proyecto (Propósito)	1. Caracterizar como opera la gestión del conocimiento en las prácticas de gestión humana actuales de CIDEIM.	Porcentaje de realización de las actividades 1.1 a 1.4	Resultados 1.1 y 1.2	Se tendrá acceso a la información documental de la organización y autorización para la realización de entrevistas
	2. Identificar prácticas aplicables a los procesos de gestión humana, que fortalezcan la calidad a través de la gestión del conocimiento.	Porcentaje de realización de las actividades 2.1 a 2.3	Resultado 2.1	
	3. Construir una estrategia que permita aplicar en CIDEIM las prácticas de gestión humana, que fortalezcan la calidad a través de la gestión del conocimiento.	Porcentaje de realización de las actividades 3.1 a 3.4	Resultados 3.1	
	4. Validar la aplicabilidad de la estrategia propuesta.	Porcentaje de realización de las actividades 4.1 a 4.4	Resultados 4.1	

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	
Resultados (Componentes)	1.1. Mapa de procesos evaluado sobre gestión del conocimiento	Mapa de procesos evaluado	Seguimientos semanales del avance frente al cronograma establecido	
	1.2. Herramienta de diagnóstico e identificación de brechas respecto a gestión del conocimiento.	Herramienta de diagnóstico aplicada	Seguimientos semanales del avance frente al cronograma establecido	
	2.1. Identificación de prácticas aplicables a los procesos de gestión humana.	Prácticas aplicables por proceso de gestión humana	Seguimientos semanales del avance frente al cronograma establecido	
	3.1. Estrategia por aplicar en CIDEIM.	Estrategia que aplicar en CIDEIM	Seguimientos semanales del avance frente al cronograma establecido	
	4.1. Validación de la estrategia propuesta.	Validación realizada	Seguimientos semanales del avance frente al cronograma establecido	Se contará con el acceso a la información y expertos para la validación de la propuesta
Actividades	1.1. Recopilar la información documentada disponible en la organización sobre procesos, prácticas de gestión humana y gestión del conocimiento.			
	1.2. Diseño de herramienta de diagnóstico para identificación de brechas.			
	1.3. Realizar entrevistas a integrantes de la organización para recopilación de información y validación de caracterización.			

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
1.4. Realizar la caracterización según la presentación definida.	Caracterización terminada el 30 de enero de 2018		El tiempo asignado a esta actividad incluye lo relativo a los ajustes y correcciones.
2.1. Realizar revisión de literatura para identificar practicas aplicables en Centros de investigación			
2.2. Seleccionar las practicas aplicables a los procesos de gestión humana de CIDEIM			
2.3. Consolidar y documentar la información recopilada y su análisis.	Identificación de prácticas terminada el 28 de febrero de 2017.		El tiempo asignado a esta actividad incluye lo relativo a los ajustes y correcciones.
3.1. Realizar revisión de literatura para identificar estrategias aplicables en Centros de investigación			
3.2. Definir la estrategia para la implementación de las prácticas de gestión humana consolidadas	Estrategia definida a 30 de marzo de 2017.		
4.1. Definir la metodología de validación a aplicar			
4.2. Realizar la validación definida			
4.3. Consolidar y documentar la información recopilada y su análisis.	Validación terminada a 30 de abril de 2017.		El tiempo asignado a esta actividad incluye lo relativo a los ajustes y correcciones.

Anexo 2. Cuestionario para las entrevistas desarrolladas

Identificar y crear

¿Se recopila y almacena, regularmente, información de los integrantes de CIDEIM?

¿Se recopila y almacena, regularmente, información de convocatorias y proyectos de investigación?

¿Se recopila y almacena, regularmente, información sobre posibles colaboraciones y redes?

¿CIDEIM realiza estudios de mercado?

¿Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para la gestión del talento humano?

¿Se recopila y almacena, regularmente, información sobre los riesgos psicosociales de CIDEIM?

Compartir

¿En la empresa hay espacios para compartir información de trabajo, frecuentemente y sin inconvenientes?

¿En la empresa hay espacios para compartir información personal, frecuentemente y sin inconvenientes?

¿CIDEIM informa a sus colaboradores periódicamente sobre los avances y situación administrativa?

¿Los sistemas de información facilitan que los integrantes de la organización compartan información entre ellos y con el exterior?

¿Los colaboradores tienen una comprensión común del área donde trabajan y los temas específicos de su cargo?

¿Por qué medios se comunica la dirección de CIDEIM con sus integrantes?

¿Existen procedimientos, protocolos o algún documento que determine las funciones de cada persona en la organización?

¿Se comparte información con los empleados acerca de la prevención, causas, consecuencias y reporte de riesgos psicosociales?

¿Los procesos de la organización son documentados y periódicamente actualizados?

Almacenar

¿Cuándo un colaborador posee un conocimiento específico, lo comparte con otros o lo deja para sí mismo?

¿la rotación de personal genera en CIDEIM pérdida de conocimiento o habilidades importantes?

¿Existen medios y procedimientos para que los colaboradores puedan aportar ideas a la organización y se materialicen como conocimiento?

¿Tiene algún medio para almacenar las experiencias y conocimientos que han sido generadas por los colaboradores para ser utilizado posteriormente?

¿Se tiene bases de datos de la información relevante para la organización y son revisadas y actualizadas?

¿Se tiene bases de datos o archivos de la información de riesgos psicosociales? ¿cómo se realiza el manejo de la información sensible?

Transferencia

¿Tiene algún medio para compartir las mejores prácticas identificadas entre áreas?

¿Existen procedimientos para recibir y aplicar las ideas y propuestas de los colaboradores?

¿Se puede acceder fácilmente a las bases de datos y documentos de CIDEIM?

¿Se ha identificado claramente que conocimiento es el que tiene cada integrante de la organización?

Usar

¿Se realizan reuniones de equipos de trabajo interfuncionales?

¿CIDEIM normalmente resuelve problemas mediante el trabajo en equipo?

¿Hay un comité o equipo de trabajo conformado para la prevención y manejo de riesgos psicosociales?

¿La organización adopta las recomendaciones de los equipos de trabajo y comités?

¿Los colaboradores participan en la definición de objetivos para CIDEIM?

¿Los colaboradores tienen autonomía y son responsables de su horario y trabajo?

¿Las sugerencias aportadas por entes reguladores y financiadores se incorporan a la organización?

¿En la organización se ofrecen oportunidades de formación y crecimiento para sus colaboradores?

Adaptado de: García-Fernández, Mariano, 2014, *Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos*, p.62.

Anexo 3. Respuestas a cuestionarios

Entrevista 1. Beatriz Herrera

Identificar y crear

¿Se recopila y almacena, regularmente, información de los integrantes de CIDEIM?

Si, en las distintas bases de datos de CIDEIM

¿Se recopila y almacena, regularmente, información de convocatorias y proyectos de investigación?

Si, se recopila por los diferentes investigadores, en los eventos a los que asisten los integrantes de CIDEIM, en el área de proyectos y a través de colaboradores y redes.

¿Se recopila y almacena, regularmente, información sobre posibles colaboraciones y redes?

Si, a través de las relaciones académicas e investigativas de los integrantes de CIDEIM.

¿CIDEIM realiza estudios o consultorías para la identificación de posibles proyectos o colaboraciones?

Si.

Compartir

¿En la empresa hay espacios para compartir información de trabajo, frecuentemente y sin inconvenientes?

Si, en las distintas reuniones de las áreas, clubes de revista, exposición de resultados de investigación y proyectos de grado.

¿En la empresa hay espacios para compartir información personal, frecuentemente y sin inconvenientes?

No, estos espacios no se dan en la organización.

¿CIDEIM informa a sus colaboradores periódicamente sobre los avances y situación administrativa?

Realmente desde mi experiencia por tantos años de vinculación no lo ha hecho periódicamente, solo ocasionalmente cuando una situación lo amerita.

¿Los sistemas de información facilitan que los integrantes de la organización compartan información entre ellos y con el exterior?

Se tienen bases de datos para la información técnica (investigación, pacientes) y medios para compartir información a nivel interno y externo (teléfonos, correo electrónico, videoconferencias, reuniones de áreas, club de revista).

¿Los colaboradores tienen una comprensión común del área donde trabajan y los temas específicos de su cargo?

Considero que no, en mi caso empecé como Bibliotecóloga, pero a medida que han pasado los años he tomado otros temas, algunos relacionados con mi cargo y otros por solicitud de la dirección, entonces al final mis roles han cambiado un poco dentro de la institución, pero no de una manera formal.

¿Por qué medios se comunica la dirección de CIDEIM con sus integrantes?

Personalmente, correo electrónico, teléfono fijo y celular

¿Existen procedimientos, protocolos o algún documento que determine las funciones de cada persona en la organización?

Aunque existen documentos y se han tratado de implementar a través de los años no me parece que hayan tenido el seguimiento apropiado a cada cargo

Almacenar

¿Cuándo un colaborador posee un conocimiento específico, lo comparte con otros o lo deja para sí mismo?

Siempre trato de compartir lo que he aprendido a través de los años que llevo en CIDEIM porque eso ayuda a no repetir y a mejorar el rendimiento de las actividades de todos.

¿la rotación de personal genera en CIDEIM pérdida de conocimiento o habilidades importantes?

Si genera pérdidas importantes.

¿Existen medios y procedimientos para que los colaboradores puedan aportar ideas a la organización y se materialicen como conocimiento?

Si, en el caso de los proyectos de investigación.

¿Tiene algún medio para almacenar las experiencias y conocimientos que han sido generadas por los colaboradores para ser utilizado posteriormente?

Si, se tienen bases de datos técnicas y archivo de los proyectos.

Transferencia

¿Tiene algún medio para compartir las mejores prácticas identificadas entre áreas?

Oralmente, documentos de calidad, correo electrónico.

¿Existen procedimientos para recibir y aplicar las ideas y propuestas de los colaboradores?

Si existen procedimientos en el caso de los proyectos de investigación.

¿Se puede acceder fácilmente a las bases de datos y documentos de CIDEIM?

Si, de acuerdo con los perfiles y los permisos otorgados en cada caso.

¿Se ha identificado claramente que conocimiento es el que tiene cada integrante de la organización?

No en todos los casos.

Usar

¿Se realizan reuniones de equipos de trabajo interfuncionales?

Si, un ejemplo de esto es la reunión semanal de los laboratorios, donde se reúnen las distintas áreas.

¿CIDEIM normalmente resuelve problemas mediante el trabajo en equipo?

Si, generalmente se resuelven de esta forma.

¿La organización adopta las recomendaciones de los equipos de trabajo y comités?

Se adoptan dependiendo de la importancia del caso.

¿Los colaboradores participan en la definición de objetivos para CIDEIM?

Si participan.

¿Los colaboradores tienen autonomía y son responsables de su horario y trabajo?

Si en general son autónomos y responsables de su horario y trabajo.

¿Las sugerencias aportadas por entes reguladores y financiadores se incorporan a la organización?

Si se incorporan.

¿En la organización se ofrecen oportunidades de formación y crecimiento para sus colaboradores? ¿Cuáles?

Si, realizar doctorado o maestría, participación en cursos, talleres, seminarios, asistencia a congresos y eventos

Entrevista 2. Sandra Zúñiga

Identificar y crear

¿Se recopila y almacena, regularmente, información de los integrantes de CIDEIM?

Sí, todo lo concerniente a su formación académica e información personal tal como: dirección de residencia, número telefónico, correo personal, contacto en caso de emergencia, y perfil sociodemográfico.

¿Se recopila y almacena, regularmente, información de convocatorias y proyectos de investigación?

Esta actividad no corresponde al proceso de gestión humana.

¿Se recopila y almacena, regularmente, información sobre posibles colaboraciones y redes?

Esta actividad no corresponde al proceso de gestión humana.

¿Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para la gestión del talento humano?

Si, se tiene una base de datos de todo el personal y por lo general de allí se toma la información solicitada por los entes.

¿Se recopila y almacena, regularmente, información sobre los riesgos psicosociales de CIDEIM?

Esta actividad se realiza mediante los comités, y es liderada por la encargada del SGSST.

Compartir

¿En la empresa hay espacios para compartir información de trabajo, frecuentemente y sin inconvenientes?

Si, existen tres salones de reuniones en los cuales el personal puede compartir su información de trabajo.

¿En la empresa hay espacios para compartir información personal, frecuentemente y sin inconvenientes?

La cafetería, pero este espacio lo comparte todo el personal.

¿CIDEIM informa a sus colaboradores periódicamente sobre los avances y situación administrativa?

No, no lo hace.

¿Los sistemas de información facilitan que los integrantes de la organización compartan información entre ellos y con el exterior?

Se tienen medios de comunicación como los teléfonos, internet (no hay restricciones de uso en tiempo o en páginas), correo institucional y correo físico, intranet, plataformas de videoconferencias (Skype, Zoom), no hay un chat interno.

¿Los colaboradores tienen una comprensión común del área donde trabajan y los temas específicos de su cargo?

Los colaboradores no tienen una visión común del área donde trabajan, faltan descripciones de cargo actualizadas.

¿Por qué medios se comunica la dirección de CIDEIM con sus integrantes?

Mediante reuniones y correo corporativo.

¿Existen procedimientos, protocolos o algún documento que determine las funciones de cada persona en la organización?

No todos los cargos los tienen descripción de cargo y las que hay pueden estar desactualizadas.

¿Se comparte información con los empleados acerca de la prevención, causas, consecuencias y reporte de riesgos psicosociales?

Esta actividad se realiza mediante los comités, y es liderada por la encargada del SGSST.

¿Los procesos de la organización son documentados y periódicamente actualizados?

No todos los procesos han sido documentados y hay que actualizar algunos de los existentes.

Almacén

¿Cuándo un colaborador posee un conocimiento específico, lo comparte con otros o lo deja para sí mismo?

Teniendo en cuenta que el personal de investigación es el que más se capacita este imparte su experiencia mediante entrenamientos o reuniones al personal de su área.

¿la rotación de personal genera en CIDEIM pérdida de conocimiento o habilidades importantes?

No, dado que la rotación de personal se presenta más en cargos asistenciales y no en cargos misionales, sin embargo, si tiene un impacto en el costo.

¿Existen medios y procedimientos para que los colaboradores puedan aportar ideas a la organización y se materialicen como conocimiento?

Si, solo el personal de investigación mediante reuniones, no hay procedimientos.

¿Tiene algún medio para almacenar las experiencias y conocimientos que han sido generadas por los colaboradores para ser utilizado posteriormente?

Desde Gestión Humana no

¿Se tiene bases de datos de la información relevante para la organización y son revisadas y actualizadas?

Entiendo que existe una matriz de requisitos legales y bases de datos de material científico.

**¿Se tiene bases de datos o archivos de la información de riesgos psicosociales?
¿cómo se**

realiza el manejo de la información sensible?

No se tiene conocimiento al respecto.

Transferencia

¿Tiene algún medio para compartir las mejores prácticas identificadas entre áreas?

No lo conoce.

¿Existen procedimientos para recibir y aplicar las ideas y propuestas de los colaboradores?

Desde Gestión Humana no existe

¿Se puede acceder fácilmente a las bases de datos y documentos de CIDEIM?

Solo si se está autorizado para tal fin, en el caso de gestión humana la base de datos del sistema de nómina es compleja de manejar y los informes que genera son limitados y muy difíciles de procesar para la toma de decisiones (solo genera .txt).

¿Se ha identificado claramente que conocimiento es el que tiene cada integrante de la organización?

No desde Gestión Humana

Usar

¿Se realizan reuniones de equipos de trabajo interfuncionales?

Se realizan reuniones de investigadores y se realizaban reuniones de coordinadores.

¿CIDEIM normalmente resuelve problemas mediante el trabajo en equipo?

Se resuelven con los directamente involucrados, no hay prácticas de círculos de calidad o equipos de trabajo de mejoramiento.

¿Hay un comité o equipo de trabajo conformado para la prevención y manejo de riesgos psicosociales?

Existe un comité de convivencia laboral y SG-SST, pero no hay un programa de riesgo psicosocial.

¿La organización adopta las recomendaciones de los equipos de trabajo y comités?

Se adoptan recomendaciones siempre y cuando estas no impliquen grandes costos para la institución

¿Los colaboradores participan en la definición de objetivos para CIDEIM?

Personalmente no se ha participado, no se sabe si se incluya a otras personas de la organización.

¿Los colaboradores tienen autonomía y son responsables de su horario y trabajo?

Si

¿Las sugerencias aportadas por entes reguladores y financiadores se incorporan a la organización?

En el caso de financiadores se desconoce, para los entes reguladores si (revisoría fiscal, INVIMA, Secretarías de Salud)

¿En la organización se ofrecen oportunidades de formación y crecimiento para sus colaboradores?

Formación en posgrado bajo el convenio con la Universidad ICESI y entrenamientos y becas principalmente para el personal de investigación.

Entrevista 3. Lizeth Acevedo

Identificar y crear

¿Se recopila y almacena, regularmente, información de los integrantes de CIDEIM?

Si, en el área de SST se almacena información del perfil sociodemográfico, exámenes de ingreso y egreso, encuesta psicosocial.

¿Se recopila y almacena, regularmente, información de convocatorias y proyectos de investigación?

Se desconoce este aspecto.

¿Se recopila y almacena, regularmente, información sobre posibles colaboraciones y redes?

Se desconoce este aspecto.

¿Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para la gestión del talento humano?

Se desconoce este aspecto.

¿Se recopila y almacena, regularmente, información sobre los riesgos psicosociales de CIDEIM?

Se realiza anualmente el estudio de la batería de riesgo psicosocial. Anualmente se actualiza la matriz de riesgo en la cual se evalúa la exposición, probabilidad y consecuencia de todos los riesgos, incluido el psicosocial.

Compartir

¿En la empresa hay espacios para compartir información de trabajo, frecuentemente y sin inconvenientes?

Si, por medio de Antares, intranet, correo electrónico, reuniones, teléfono.

¿En la empresa hay espacios para compartir información personal, frecuentemente y sin inconvenientes?

Si, en la unidad y en los espacios informales como la cafetería.

¿CIDEIM informa a sus colaboradores periódicamente sobre los avances y situación administrativa?

No conoce esta información.

¿Los sistemas de información facilitan que los integrantes de la organización compartan información entre ellos y con el exterior?

Si, son los mismos que en la pregunta anteriormente mencionada Antares, intranet, correo electrónico, pagina web.

¿Los colaboradores tienen una comprensión común del área donde trabajan y los temas específicos de su cargo?

El año anterior se aplica la batería psicosocial a cargos claves en la organización que incluía este aspecto en particular y sus resultados indican que la respuesta a esta pregunta es no.

¿Por qué medios se comunica la dirección de CIDEIM con sus integrantes?

Reuniones, correos electrónicos.

¿Existen procedimientos, protocolos o algún documento que determine las funciones de cada persona en la organización?

En el contrato se incluyen algunas cosas, aparte de esto la información no es clara y actualizada.

¿Se comparte información con los empleados acerca de la prevención, causas, consecuencias y reporte de riesgos psicosociales?

El comité de convivencia se encuentra trabajando en este punto, pero aún están en línea de aprendizaje, las capacitaciones por el momento son básicamente para los miembros del comité.

¿Los procesos de la organización son documentados y periódicamente actualizados?

Si, dependiendo las necesidades o cambios.

Almacenar

¿Cuándo un colaborador posee un conocimiento específico, lo comparte con otros o lo deja para sí mismo?

¿la rotación de personal genera en CIDEIM pérdida de conocimiento o habilidades importantes?

Si. Porque hay una persona por área-puesto, y si se va se lleva consigo todo el conocimiento.

¿Existen medios y procedimientos para que los colaboradores puedan aportar ideas a la organización y se materialicen como conocimiento?

No responde.

¿Tiene algún medio para almacenar las experiencias y conocimientos que han sido generadas por los colaboradores para ser utilizado posteriormente?

No responde.

¿Se tiene bases de datos de la información relevante para la organización y son revisadas y actualizadas?

Si, bioestadística

¿Se tiene bases de datos o archivos de la información de riesgos psicosociales? ¿cómo se realiza el manejo de la información sensible?

Se tiene información, pero no se han creado aun bases de datos, la información sensible solo la trata el área de SST y el coordinador Administrativo si se requiere.

Transferencia

¿Tiene algún medio para compartir las mejores prácticas identificadas entre áreas?

No responde.

¿Existen procedimientos para recibir y aplicar las ideas y propuestas de los colaboradores?

No responde.

¿Se puede acceder fácilmente a las bases de datos y documentos de CIDEIM?

Si, se puede a través de intranet.

¿Se ha identificado claramente que conocimiento es el que tiene cada integrante de la organización?

No que sepa.

Usar

¿Se realizan reuniones de equipos de trabajo interfuncionales?

Si

¿CIDEIM normalmente resuelve problemas mediante el trabajo en equipo?

En el área de SST se trabaja muy de la mano con mantenimiento y sistemas, ya que se busca la pronta gestión del riesgo, si es un riesgo que se puede controlar inmediatamente se hace, si no se crea un plan de trabajo.

¿Hay un comité o equipo de trabajo conformado para la prevención y manejo de riesgos psicosociales?

Si existe un comité de convivencia el cual trabaja de la mano con el SST para realizar capacitaciones y actividades en pro de la gestión del riesgo psicosocial.

¿La organización adopta las recomendaciones de los equipos de trabajo y comités

Las escuchan.

¿Los colaboradores participan en la definición de objetivos para CIDEIM?

No conozco el proceso de definición de objetivos.

¿Los colaboradores tienen autonomía y son responsables de su horario y trabajo?

Si lo son, no hay un control estricto de horario.

Anexo 4. Revisión bibliográfica gestión del conocimiento, gestión humana y gestión de calidad.

FUENTE	AUTOR (ES)	AÑO	ETAPAS/ DIMENSIONES/ COMPONENTES DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Knowledge management convergence - expanding learning frontiers	(Lytras, Pouloudi, & Poulymenakou, 2002)	2002	<p>(1) Relacionar el valor. Encontrar, evaluar, filtrar y seleccionar las fuentes de conocimiento que proporcionan conocimiento con componentes de valor específicos.</p> <p>(2) Adquirir. Pretende capturar el conocimiento de su fuente y a través de actividades de conocimiento tales como codificación, estandarización, mapeo y presentación, permitir la gestión del conocimiento en datos reutilizables específicos.</p> <p>(3) Organizar. Permite la clasificación de los diversos objetos de conocimiento, su almacenamiento y su integración.</p> <p>(4) Habilitar la reutilización. En esta fase, los objetos de conocimiento se enriquecen con metadatos específicos para permitir la reutilización. Bajo condiciones, este proceso de valor agregado permite la explotación de objetos de conocimiento a través de procesos de aprendizaje.</p> <p>(5) Transferencia. Permite la difusión del conocimiento utilizando mecanismos de almacenamiento y transmisión bien definidos y estructurados.</p> <p>(6) Uso. Finalmente, en esta etapa, el conocimiento se explota más y amplía la capacidad para acciones efectivas. El aprendizaje y la capacidad de resolución de problemas son de importancia crítica.</p>
A knowledge management reference model	(Abou-Zeid, 2002)	2002	<p>(1) Identificación del conocimiento. El proceso de identificación del conocimiento incluye todas las actividades que desarrollan la conciencia de la necesidad de crear nuevas K-cosas o actualizar las existentes. También incluye actividades que determinan la forma, la convertibilidad y el propietario del conocimiento requerido.</p> <p>(2) Generación de conocimiento. El proceso de generación de conocimiento incluye todas las actividades mediante las cuales se genera nuevo conocimiento dentro de la organización. Hay varios modos de generación de conocimiento: modo de adquisición, modo de externalización, modo de descubrimiento, modo de sintetización, modo de producción (creación).</p> <p>(3) Elaboración del conocimiento. El proceso de elaboración del conocimiento consiste en todas las actividades de conocimiento destinadas a refinar el conocimiento explícito generado recientemente, p. pruebas, etiquetado, indexación, resumen, reestructuración y para mantener (actualizar) el conocimiento explícito existente.</p> <p>(4) Conservación del conocimiento. Después de que el conocimiento ha sido generado o elaborado, debe ser preservado cuidadosamente. Sin embargo, las actividades de preservación dependen de la forma del conocimiento generado. En el caso del conocimiento explícito, pueden incluir actividades tales como formalizar, codificar, organizar y almacenar en diferentes medios. En el caso del conocimiento tácito, las actividades de preservación también dependen de los portadores del conocimiento. Por ejemplo, a nivel individual, el conocimiento se puede preservar extendiendo la propiedad del conocimiento a través de la</p>

FUENTE	AUTOR (ES)	AÑO	ETAPAS/ DIMENSIONES/ COMPONENTES DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
			tutoría o el aprendizaje.
			<p>(5) Movilización de conocimiento. La movilización del conocimiento significa aumentar la visibilidad del conocimiento al compartirlo o transferirlo de un portador (el proveedor del conocimiento o propietario) a otro (el buscador de conocimiento). El portador del conocimiento podría ser artefactos, como documentos técnicos o bases de datos de mejores prácticas, o humanos, como expertos en un determinado dominio.</p> <p>(6) Presentación de conocimiento. El conocimiento y el uso del conocimiento dependen del contexto, ya sea que este contexto esté relacionado con el usuario individual o con el proceso comercial en el que se utilizará. Por lo tanto, el uso / reutilización efectiva del conocimiento depende del grado en que el conocimiento presentado concuerde con su contexto de uso.</p> <p>(7) Evaluación del conocimiento. Este proceso incluye todas las actividades que apuntan a justificar y medir el valor comercial del conocimiento.</p>
Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura	(Guilló & Fernández, 2009)	2009	<p>Dimensiones de Gestión del Conocimiento</p> <p>(1) Creación (aprendizaje organizativo): Adquisición de información, Diseminación de la información, Interpretación compartida</p> <p>(2) Transferencia y almacenamiento (conocimiento organizativo): Almacenar conocimiento, Transferencia conocimiento en la organización</p> <p>(3) Aplicación y uso (organización de aprendizaje): Trabajo en equipo</p> <p>(4) Empowerment: Promover el diálogo, Establecer sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, Relación entre distintos departamentos o áreas funcionales, Compromiso con el aprendizaje</p> <p>Dimensiones de la Gestión de Calidad:</p> <p>(1) Liderazgo</p> <p>(2) Planificación</p> <p>(3) Gestión de las personas (participación, formación, equipos, etc.)</p> <p>(4) Gestión de procesos</p> <p>(5) Información y análisis (mejora continua, gestión de la información, sistema de medición, benchmarking)</p> <p>(6) Enfoque en el cliente</p> <p>(7) Gestión de proveedores</p> <p>(8) Diseño del producto</p>

FUENTE	AUTOR (ES)	AÑO	ETAPAS/ DIMENSIONES/ COMPONENTES DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos	(García-Fernández, 2016)	2016	<p>Dimensiones evaluadas en cinco empresas de servicios - Gestión del Conocimiento</p> <p>(1) Creación. Adquisición de información, Diseminación de la información, Interpretación compartida</p> <p>(2) Transferencia y almacenamiento. Almacenamiento de conocimiento, Transferencia de conocimiento</p> <p>(3) Aplicación y uso. Trabajo en equipo, Empowerment, Compromiso con el conocimiento</p> <p>(4) Innovación. Innovación de producto, Innovación de proceso</p> <p>Dimensiones evaluadas en cinco empresas de servicios - Gestión de Calidad</p> <p>(1) Liderazgo</p> <p>(2) Planificación</p> <p>(3) Gestión de las personas (participación, formación, equipos, etc.)</p> <p>(4) Gestión de procesos</p> <p>(5) Información y análisis (mejora continua, gestión de la información, sistema de medición, benchmarking)</p> <p>(6) Enfoque en el cliente</p> <p>(7) Gestión de proveedores</p> <p>(8) Diseño del producto</p>
Prácticas de gestión del conocimiento en los grupos de investigación: estudio de un caso	(García Alsina & Gómez Vargas, 2015)	2015	<p>(1) Identificar: se parte de que la identificación de las necesidades de conocimiento es una condición previa para la generación de nuevo conocimiento. En el contexto de los grupos de investigación, es indispensable conocer cuál es el conocimiento existente y las fuentes de localización del mismo. Para el análisis se tienen en cuenta aspectos como la definición de estrategias de búsqueda, el uso de fuentes de información y los tipos de conocimiento que los integrantes de los grupos buscan para el desarrollo de las actividades.</p> <p>(2) Crear: existen muchas formas de crear nuevo conocimiento, que dependen de los conocimientos tácitos y explícitos de las personas. Además, la creación puede darse de manera individual o colectiva, y está ligada a las funciones y roles que desempeña cada persona, es decir, los procesos de creación se darán de acuerdo con el nivel que ocupe en el grupo de investigación.</p> <p>(3) Almacenar: esta fase del ciclo permite que el conocimiento sea reutilizado y compartido entre los integrantes del grupo de investigación. El almacenamiento aplica para los conocimientos tácitos y explícitos. Esta actividad se estudia a partir de herramientas de almacenamiento del conocimiento explícito (sistemas de información digital o archivos físicos) y estrategias para guardar el conocimiento tácito (procedimientos, entrenamiento, relevo generacional).</p> <p>(4) Compartir: el objetivo de esta fase del ciclo es transferir el conocimiento y facilitar la creación de nuevo. En este caso se analizan dos de las posibles formas para compartir conocimiento: la primera es a través del uso de bases de datos, documentos o herramientas tecnológicas, y la segunda forma se da por medio de la interacción entre las personas en espacios virtuales o presenciales, que facilitan la explicitación del conocimiento.</p>

FUENTE	AUTOR (ES)	AÑO	ETAPAS/ DIMENSIONES/ COMPONENTES DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management	(Soliman & Spooner, 2000)	2000	<p>(5) Usar: esta fase consiste en el empleo efectivo del conocimiento para la toma de decisiones, a partir del resto de las actividades del ciclo. El uso de conocimiento es a la vez el punto de partida para reiniciar el ciclo de gestión del conocimiento. Cuando se aplica el conocimiento se adquieren nuevos conocimientos y experiencias que agregan valor a la organización.</p> <p>Estrategia para gestionar el conocimiento de los recursos humanos</p> <p>(1) revisar los impulsores y estrategias para los esfuerzos de gestión del conocimiento de los recursos humanos; (2) obtener el compromiso y la comprensión de los ejecutivos de recursos humanos; (3) identificar prioridades dentro del departamento de recursos humanos; (4) implementar sistemas de soporte de gestión del conocimiento dentro del departamento de recursos humanos; y (5) administrar la expectativa de los empleados.</p> <p>Pautas para la estrategia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alineación de la gestión del conocimiento con las direcciones de negocios 2. Identificación de los beneficios de los esfuerzos de gestión del conocimiento 3. Elegir el programa de gestión del conocimiento apropiado 4. Implementar una estrategia de know-how 5. Crear entornos de apoyo para los programas de gestión del conocimiento 6. Uso de tecnologías habilitantes para el programa de gestión del conocimiento 7. Crear el equipo de gestión del conocimiento 8. Crear liderazgo de gestión del conocimiento
Human resource and knowledge management: best practices identification	(Algorta & Zeballos, 2011)	2011	<p>(1) Características, condiciones y habilidades generales de la organización en RR.HH. y KM: 1.1 Concepción inclusiva sobre las personas; 1.2 Acumulación sistemática de conocimiento; 1.3 Cultura de evaluación; 1.4 Deseo de liderazgo; 1.5 Estructura de estructura dinámica; 1.6 Antecedentes de tecnología de alto nivel; 1.7 Autonomía del personal; 1.8 Participación activa; 1.9 Gestión de la confianza</p> <p>(2) Prácticas o técnicas específicas de recursos humanos: 2.1 Motivación extrínseca e intrínseca; 2.2 Combinación entre reclutamiento interno y externo; 2.3 Salud, seguridad y bienestar; 2.4 Evaluación del desempeño; 2.5 Relaciones laborales; 2.6 Salario y beneficios</p> <p>(3) Prácticas o técnicas específicas de KM: 3.1 Gestión de información y comunicación importante; 3.2 Capacitación y desarrollo de prácticas de personal; 3.3 Gestión de y por competencias; 3.4 Prácticas de "transición" hacia la gestión sistémica intangible; 3.5 Prácticas de aprendizaje de la organización; 3.6 Papel clave de las actitudes de enseñanza en el lugar de trabajo; 3.7 Gestión de la innovación; 3.8 Prácticas conjuntas y resolución de dilemas</p>

FUENTE	AUTOR (ES)	AÑO	ETAPAS/ DIMENSIONES/ COMPONENTES DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Modelo de gestión del conocimiento y capital intelectual en un grupo de investigación, alineado a un estándar internacional	(Bibiana Bedoya & Parra Mesa, 2016)	2016	<p>(1) Acciones para captar conocimiento del exterior: Gestión de colaboradores, Vigilancia Tecnológica, Redes de colaboración con entidades externas</p> <p>(2) Acciones para generar conocimiento interior: Círculos de creatividad e innovación</p> <p>Acciones para explicitar conocimiento: Repositorio de buenas prácticas, Repositorio de lecciones aprendidas, Benchmarking interno</p> <p>(3) Acciones para compartir, distribuir y/o almacenar el conocimiento: Redes de colaboración, Repositorio de buenas prácticas, Repositorio de lecciones aprendidas, Benchmarking interno, Círculos de creatividad e innovación, Mentoring.</p>
La gestión interna del conocimiento en las organizaciones: un modelo de indicadores para el control de su gestión	(Moreno Dominguez, Pelayo Diaz, & Vaca Acosta, 2007)	2007	<p>Propuesta de facilitadores según el Modelo THALEC para la Gestión del Conocimiento en:</p> <p>(1) Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</p> <p>(2) Política de Recursos Humanos</p> <p>(3) Ambiente o clima de trabajo</p> <p>(4) Liderazgo</p> <p>(5) Estructura de diseño organizativo</p> <p>(6) Cultura organizacional</p>
Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas	(Moreno Jiménez & León, 2010)	2011	<p>Buenas prácticas</p> <p>(1) Nivel individual</p> <p>(2) Nivel organizacional</p> <p>(3) Nivel individual/organizacional</p>

FUENTE	AUTOR (ES)	AÑO	ETAPAS/ DIMENSIONES/ COMPONENTES DE LA APLICACIÓN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
How to Tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-related Stress	(European Agency for Safety and Health at Work, 2002)	2002	<p>Factores de éxito de las buenas prácticas en la prevención del estrés</p> <p>(1) Análisis de riesgo adecuado: una organización necesita conocer sus puntos de partida para evaluar los beneficios derivados.</p> <p>(2) Planificación exhaustiva y enfoque gradual: el beneficio de un enfoque gradual ha sido reconocido en muchos proyectos de investigación de intervención.</p> <p>(3) Combinación de medidas dirigidas al trabajo y dirigidas por el trabajador: se debe dar prioridad a la prevención organizacional y colectiva.</p> <p>Soluciones específicas del contexto: la experiencia en el trabajo es, sin embargo, un recurso principal en el desarrollo de una intervención.</p> <p>(4) Practicantes experimentados e intervenciones basadas en la evidencia: se recomienda un equilibrio entre las intervenciones basadas en la evidencia y basadas en el contexto.</p> <p>(5) Diálogo social, asociación e implicación de los trabajadores: la dirección debería aceptar la responsabilidad y los empleados deberían incluirse en todas las etapas de evaluación, toma de decisiones e implementación.</p> <p>Prevención sostenida y apoyo de la alta dirección: no es posible realizar cambios organizativos mayores a menos que la administración esté lista para realizar cambios y, al menos en cierta medida, realizar algunas inversiones en mejoras en el lugar de trabajo.</p>

Anexo 5. Revisión bibliográfica actividades y prácticas gestión del conocimiento.

ETAPAS DEL CONOCIMIENTO	A KNOWLEDGE MANAGEMENT REFERENCE MODEL	MODELO DE GC Y CAPITAL INTELECTUAL EN UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN, ALINEADO A UN ESTÁNDAR INTERNACIONAL	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE UN CASO	INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UN ESTUDIO DE CASOS
Autor	(Abou-Zeid, 2002)	(Bibiana Bedoya & Parra Mesa, 2016)	(García Alsina & Gómez Vargas, 2015)	(García-Fernández, 2016)
Identificar	Determinar la brecha de conocimiento al comparar las necesidades de conocimiento con el conocimiento existente.	Establecimiento de redes con otros grupos de investigación.	Identificación del conocimiento existente. Identificación de fuentes de	Realización de encuestas de satisfacción de personal y clientes para mejorar los servicios y productos internos y

ETAPAS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	A KNOWLEDGE MANAGEMENT REFERENCE MODEL	MODELO DE GC Y CAPITAL INTELLECTUAL EN UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN, ALINEADO A UN ESTÁNDAR INTERNACIONAL	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE UN CASO	INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UN ESTUDIO DE CASOS
	Identificar la forma y la convertibilidad del conocimiento requerido.	Realización de escaneos sobre tendencias en las líneas de investigación.	información. Definición de estrategias de búsqueda	externos. Asistencia a foros y reuniones.
	Identificar las posibles fuentes internas y externas del conocimiento requerido.	Participación en redes con agentes del ecosistema de ciencia, tecnología e innovación de la ciudad.		Buzón de sugerencias.
	El nuevo conocimiento se adquiere de fuentes externas.			
	El conocimiento tácito convertible de los miembros de la organización se conceptualiza, articula y exterioriza.			
Crear	Descubrir el conocimiento en las fuentes de datos de la organización (por ejemplo, bases de datos, data warehouses).	Reunión periódica de investigadores y pasantes	Formas de organización para la creación de conocimiento	
	Integrar el conocimiento recién generado y validado con el conocimiento existente o combinar el conocimiento existente.			
	El nuevo conocimiento se produce al interactuar con las			

ETAPAS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	A KNOWLEDGE MANAGEMENT REFERENCE MODEL	MODELO DE GC Y CAPITAL INTELLECTUAL EN UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN, ALINEADO A UN ESTÁNDAR INTERNACIONAL	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE UN CASO	INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UN ESTUDIO DE CASOS
	cosas en los dominios cognitivos de la empresa.			
Organizar	Pruebas, etiquetado, indexación, resumen, reestructuración y actualizar el conocimiento explícito existente.		Taxonomía o sistemas de clasificación	Evaluación de desempeño y análisis de puestos de trabajo.
Conservar	Formalizar, codificar, organizar y almacenar en diferentes medios, tutoría o aprendizaje.	Repositorio de Buenas Prácticas. Repositorio de lecciones aprendidas	Sistemas de información digital. Procedimientos Entrenamiento Relevo Generacional	Utilizar herramientas como la Intranet o bases de datos, el responsable de almacenar el conocimiento es el jefe de área, lo que facilita realizar modificaciones en sus procesos para poder adaptarlos a las necesidades de la empresa ante cambios en el mercado. Memoria de proyectos y documentos
Transferir	Bases de datos de mejores prácticas, consulta de expertos en un determinado dominio, capacitar al profesional,	Redes de colaboración. Repositorio de Buenas Prácticas.	Bases de datos. Documentos.	Utilización de herramientas formales de comunicación que permiten a los trabajadores saber qué, cómo y cuándo

ETAPAS GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	A KNOWLEDGE MANAGEMENT REFERENCE MODEL	MODELO DE GC Y CAPITAL INTELLECTUAL EN UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN, ALINEADO A UN ESTÁNDAR INTERNACIONAL	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN: ESTUDIO DE UN CASO	INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RESULTADOS DE INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. UN ESTUDIO DE CASOS
	socialización, tutoría y aprendizaje.	<p>Repositorio de lecciones aprendidas.</p> <p>Benchmarking interno.</p> <p>Círculos de creatividad e innovación.</p> <p>Mentoring (investigador principal logra el desarrollo de capacidades investigativas a largo plazo de pasantes de investigación.)</p>	Espacios para reuniones virtuales o presenciales.	<p>realizar sus tareas, lo que facilita a los empleados un mayor entendimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Levantamiento de protocolos de actuación.</p> <p>Reuniones con los empleados de distintos proyectos y áreas.</p> <p>Formación de empleados.</p> <p>Catálogo de experiencias (diferentes aspectos vividos por miembros de la empresa).</p>
Usar	El uso / reutilización efectiva del conocimiento depende del grado en el que el conocimiento, desarrollar las capacidades para presentar conocimiento explícito "con suficiente flexibilidad para hacerlo significativo y aplicable en múltiples contextos de uso".		Tener en cuenta las intencionalidades del uso	Trabajo en equipo, con un entorno de trabajo que permita desarrollar ideas innovadoras.

Anexo 6. Revisión bibliográfica actividades y prácticas gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana y manejo de riesgo psicosocial.

ETAPAS GESTIÓN HUMANA	STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KM: ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: BEST PRACTICES IDENTIFICATION	FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES, FORMAS, CONSECUENCIAS, MEDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	HOW TO TACKLE PSYCHOSOCIAL ISSUES AND REDUCE WORK-RELATED STRESS
Autor	(Soliman & Spooner, 2000)	(Algorta & Zeballos, 2011)	(Moreno Jiménez & León, 2010)	(European Agency for Safety and Health at Work, 2002)
Integrar a las personas	Cuanto más idiomas hable el personal, mejor será su capacidad de adquirir conocimiento de los clientes y los mercados. El departamento de recursos humanos, a través de su rol en la contratación podría ayudar a seleccionar personal con antecedentes culturales y lingüísticos apropiados para apoyar las actividades de gestión del conocimiento.	Preferir el reclutamiento interno, como una forma de preservar personas valiosas y motivarlos a desarrollar su carrera profesional en la empresa, combinar con el reclutamiento de estudiantes con potencial, con el objetivo de incorporar nuevas competencias o procesar algunos cambios necesarios.	Selección de personal teniendo el perfil psicológico requerido para el trabajo específico.	Una organización necesita conocer su punto de partida para evaluar los beneficios de los planes que desarrolla. El punto de partida puede ser analizado por diferentes medios: análisis de informes organizacionales, registros, estadísticas y documentos, entrevistas con personas clave o cuestionarios.
Organizar a las personas	Hacer que el conocimiento importante sea visible (por ejemplo, crear y hacer rutas explícitas a los expertos y sabiduría importante dentro de la empresa). Centrarse solo en lo que la empresa necesita saber, es decir, enfocar el conocimiento.	Organigramas con niveles no demasiado jerárquicos, con una estructura que tiende a ser aplanada, diseño en forma de equipos celulares de producción y círculos de calidad. Matriz de comunicación interna detallada (modos, frecuencias, emisores, receptores y	Intervención sobre el diseño de la organización: contenido de la tarea, carga de trabajo, control y autonomía, clarificación de competencias. Clarificación de roles para evitar conflictos y ambigüedad. Tolerancia cero a situaciones	Un buen análisis de riesgos y un enfoque gradual son factores determinantes para desarrollar soluciones adecuadas a los problemas o a las visiones en el alcance.

ETAPAS GESTIÓN HUMANA	STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KM: ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: BEST PRACTICES IDENTIFICATION	FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES, FORMAS, CONSECUENCIAS, MEDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	HOW TO TACKLE PSYCHOSOCIAL ISSUES AND REDUCE WORK-RELATED STRESS
Dejar en claro a los empleados que el intercambio de conocimiento es un valor central para la empresa, es decir, convertirse en una cultura del conocimiento.	<p>responsable).</p> <p>Existen sistemas estandarizados que le permiten recibir, enviar, derivar y responder preguntas y promover la existencia de comunidades de práctica, círculos y reuniones generales para analizar casos y consultas.</p> <p>Adoptar parcial o completamente un enfoque de gestión de competencias. Utilizar herramientas para identificar y describir las competencias, la evaluación del desempeño por competencias, mantenimiento de las competencias, el uso de mapas de ruta para etiquetar las competencias requeridas.</p> <p>Polifuncionalidad. Para ello, configure los sistemas de rotación de trabajos como un plan preestablecido, donde, después de cada rotación, la persona hace sugerencias. Diseño de matrices de polifuncionalidad, donde la mayoría del personal está capacitado para realizar otros</p>	<p>relacionadas con acoso laboral, sexual y abusos de parte de clientes/pacientes.</p> <p>Políticas de comunicación abierta con los empleados sin temor a castigos y manejo de la discreción.</p> <p>Establecimiento de códigos de conducta institucional.</p> <p>Levantamiento de protocolos y documentos para la prevención y manejo de riesgos.</p>	<p>Es importante distinguir entre las condiciones de trabajo inevitables y las condiciones de trabajo que pueden ser cambiadas, y no desperdiciar energía en lo inalterable.</p> <p>Para garantizar la propiedad de una intervención, la participación y el compromiso de los empleados y sus representantes, la gerencia media y la alta gerencia es crucial en cada etapa del proceso. La gerencia debe aceptar la responsabilidad y los empleados deben estar incluidos en todas las etapas de evaluación, toma de decisiones e implementación.</p> <p>No es posible realizar cambios organizativos</p>	

ETAPAS GESTIÓN HUMANA	STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KM: ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: BEST PRACTICES IDENTIFICATION	FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES, FORMAS, CONSECUENCIAS, MEDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	HOW TO TACKLE PSYCHOSOCIAL ISSUES AND REDUCE WORK-RELATED STRESS
Recompensar a las personas	Recompensar el intercambio de experiencia e inteligencia, es decir, convertirse en conocimiento ejemplificado.	<p>trabajos cotidianos además del suyo.</p> <p>Salario y beneficios, los sueldos tienen componentes variables dependiendo de los resultados comerciales o de la competencia lograda.</p> <p>Motivación intrínseca: reconocimiento directo y verbal, escribir felicitación en revista corporativa, reconocimiento formal de los compañeros de trabajo, y dando la oportunidad de ser instructor o la posibilidad de alcanzar metas personales.</p>	Estímulos a la comunicación de casos de riesgo psicosocial.	<p>mayores a menos que la administración esté lista para realizar cambios y, al menos en cierta medida, realizar algunas inversiones en mejoras en el lugar de trabajo.</p> <p>Una condición previa para una intervención exitosa de prevención del estrés es tener objetivos claramente definidos y grupos objetivo, tareas apropiadamente delegadas y responsabilidades, planificación adecuada, recursos financieros y medios de acción.</p>
Desarrollar a las personas	Confianza entre los empleados de la empresa. El departamento de recursos humanos podría desempeñar un papel en la creación de confianza entre el	El crecimiento y desarrollo de las personas es un fin en sí mismo: los propósitos de desarrollo están alineados con los objetivos de la organización y existe un plan de	Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores sobre los riesgos psicosociales y situaciones de acoso laboral y sexual.	Se debe dar prioridad a la prevención organizacional y

ETAPAS GESTIÓN HUMANA	STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KM: ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: BEST PRACTICES IDENTIFICATION	FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES, FORMAS, CONSECUENCIAS, MEDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	HOW TO TACKLE PSYCHOSOCIAL ISSUES AND REDUCE WORK-RELATED STRESS
	<p>personal para que puedan compartir el conocimiento.</p> <p>Si se alienta al personal a debatir abiertamente sobre sus errores, una cultura de "apertura y búsqueda de ayuda" podría conducir a la creación de una organización de aprendizaje. El departamento de recursos humanos podría ayudar a crear un ambiente de aprendizaje lejos del miedo al castigo y las sanciones.</p>	<p>capacitación anual para cada empleado.</p> <p>Educación permanente y actualización diaria de las rutinas de trabajo de TI.</p> <p>Cursos de capacitación " tradicionales " se complementan con la circulación de conocimiento dentro de la organización mediante la capacitación en modo " cascada " o la elaboración de un " Manual de gestión del conocimiento ", el personal, que realiza un curso fuera de la empresa, lo transmite por capacitación interna o prepara informes e implementa cambios que muestran evidencia.</p> <p>Aprender de los éxitos y fracasos (manejo de errores). Esto incluye la capacidad efectiva de reconocer errores, aprender de ellos y buscar una solución rápida.</p> <p>Principio de que no hay mejor forma de aprender que tratar de enseñar. Este papel de la "gestión educativa" está integrado en la actividad y forma parte del trabajo.</p>	<p>Formación de directivos y jefes en estilos de liderazgo y manejo de conflictos.</p> <p>Formación de personal y directivos en el manejo de conflictos y habilidades de comunicación.</p> <p>Sensibilizar y formar sobre igualdad y no discriminación.</p>	<p>colectiva.</p> <p>Para mantener el apoyo y la participación, también es crucial informar a los empleados tan pronto como sea posible sobre los resultados de una encuesta o evaluación de entorno de trabajo y sobre actividades planificadas, entrevistas u otras formas de análisis de problemas que se llevarán a cabo.</p> <p>Una organización nunca debe comenzar una encuesta del entorno de trabajo a menos que haya una clara intención de tomar medidas si así lo indican los resultados.</p> <p>Deben desarrollarse soluciones sostenibles, en el contexto específico del lugar</p>

ETAPAS GESTIÓN HUMANA	STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KM: ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: BEST PRACTICES IDENTIFICATION	FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES, FORMAS, CONSECUENCIAS, MEDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	HOW TO TACKLE PSYCHOSOCIAL ISSUES AND REDUCE WORK-RELATED STRESS
Retener a las personas	Ir más allá de la empresa para aprovechar el conocimiento de los clientes, proveedores y competidores, es decir, convertirse en un buscador de conocimiento.	Accesibilidad: Uso gratuito de internet, cada compañero de trabajo tiene las llaves de la puerta de la compañía, para que el personal pueda ingresar y salir en cualquier momento, y autoservicio de todos los suministros en existencia.	Programas de bienestar: ejercicio físico, técnicas de relajación, fomento de apoyo social (compañeros y jefes), atención psicológica individualizada.	de trabajo, con el uso de recursos locales. Esto no implica que no deba involucrarse experiencia externa.
	El diseño de la oficina. El diseño de espacios es importante para fomentar el intercambio de ideas y el intercambio de conocimientos.	Equilibrio entre la vida laboral y familiar: ayudar a los programas al personal y a la familia en tiempos difíciles, talleres sobre la vida familiar / laboral, limitación del tiempo extra en el trabajo y ayuda a la educación de hijos de personal.	Intervención sobre características físicas y ambientales del trabajo.	
	Cuantos más idiomas hable el personal, mejor será su capacidad de adquirir conocimiento de los clientes y los mercados. El departamento de recursos humanos, a través de su rol de desarrollo del personal, podría ayudar apoyar el desarrollo de habilidades lingüísticas apropiadas para apoyar las actividades de gestión del conocimiento.	Búsqueda constante de las mejores herramientas tecnológicas disponibles en el mercado y procesos de actualización continua según la vida útil de la infraestructura de TI.	Desarrollo de canales de comunicación efectivos y reducción de la ambigüedad.	
	Uso de tecnologías habilitantes para el programa de gestión del conocimiento. Por ejemplo:	Compartir, mencionar, analizar (resultados, expectativas y necesidades), discutir, sugerir y	Proveer un ambiente estimulante y de apoyo a los trabajadores, con liderazgo justo y ambiente social positivo.	
			Guarderías en centros de trabajo o asistencia al cuidado de mayores.	
			Flexibilidad en los horarios como jornada reducida.	
			Flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo, facilitando el trabajo en el domicilio o teletrabajo cuando sea	

ETAPAS GESTIÓN HUMANA	STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KM: ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: BEST PRACTICES IDENTIFICATION	FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES, FORMAS, CONSECUENCIAS, MEDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	HOW TO TACKLE PSYCHOSOCIAL ISSUES AND REDUCE WORK-RELATED STRESS
	<p>sistemas de información para oficinas, herramientas de colaboración, herramientas de recuperación y navegación y sistemas basados en el conocimiento</p> <p>Reuniones sociales del personal. El departamento de recursos humanos podría facilitar reuniones de personal para apoyar las actividades de gestión del conocimiento.</p>	<p>proponer, son algunos de los verbos utilizados para describir la actividad en el trabajo diario.</p> <p>Todos conocen los resultados financieros anuales y el salario de todos. Esta actividad mejora la confianza.</p>	<p>posible.</p> <p>Introducción del trabajo acumulado flexible ("working-time accounts") que permite la acumulación de horas para posteriormente disfrutar de más tiempo libre cuando se necesite.</p> <p>Distribución flexible de las vacaciones.</p> <p>Comunicación adecuada con los empleados en casos de crisis o despidos.</p>	
Verificación y seguimiento	<p>Medir los resultados de la implementación del programa de gestión del conocimiento, es decir, convertirse en un evaluador de conocimiento</p>	<p>Responsabilidad por actividades propias: rendimiento medido con autoevaluación, sin control de ausentismo y los jefes son responsables de controlar el logro de los objetivos.</p> <p>Evaluación de rendimiento: aspectos incluidos en la evaluación son: el nivel de desarrollo potencial de las personas, el logro de los</p>	<p>Sistemas de recogida de información adecuados.</p> <p>Ajustar los niveles de compromiso de los trabajadores y fomentar el planteamiento de objetivos realistas. La dirección debe tener en cuenta las expectativas irreales que se pueden tener sobre un profesional.</p>	

ETAPAS GESTIÓN HUMANA	STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KM: ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: BEST PRACTICES IDENTIFICATION	FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES, FORMAS, CONSECUENCIAS, MEDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	HOW TO TACKLE PSYCHOSOCIAL ISSUES AND REDUCE WORK-RELATED STRESS
		<p>objetivos personales y organizacionales, el conocimiento sobre los productos y el respeto por el tiempo del cliente. Métodos de evaluación del rendimiento: autoevaluación, de pares, de supervisores y subordinados, así como la opinión del cliente interno y externo.</p> <p>La participación activa se mide a lo largo de: la cantidad de equipos de trabajo activos, el número o personas en equipos de trabajo, la frecuencia de reuniones y la participación del personal las reuniones y el nivel de conocimiento en varias ocupaciones.</p> <p>Los resultados de la aplicación del sistema de motivación e incentivos se miden permanentemente mediante una encuesta interna sobre el clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos.</p> <p>Toma de decisiones en la primera</p>		

ETAPAS GESTIÓN HUMANA	STRATEGIES FOR IMPLEMENTING KM: ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: BEST PRACTICES IDENTIFICATION	FACTORES Y RIESGOS PSICOSOCIALES, FORMAS, CONSECUENCIAS, MEDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	HOW TO TACKLE PSYCHOSOCIAL ISSUES AND REDUCE WORK-RELATED STRESS
		<p>línea de contacto con los clientes.</p> <p>Autocontrol en el área de trabajo.</p> <p>Agenda hecha a la medida y organización de deberes según el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Delegación de responsabilidad.</p> <p>Responsabilidad de las personas en su propia sustitución temporal: cada persona tiene la obligación de preparar quién es capaz de hacer su trabajo durante su ausencia.</p>		

Anexo 7. Encuesta de validación de la estrategia propuesta para la gestión del conocimiento en los procesos de gestión humana de un centro de investigación.

					Claridad					Coherencia															Relevancia								
1	2	3	4	5	El ítem se comprende fácilmente					El ítem tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada.					El ítem tiene relación lógica con la etapa de GC identificada.					El ítem tiene relación lógica con el aspecto de GH o RH.					El ítem es esencial o importante para el contexto del problema identificado, es decir, debe ser incluido								
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo																													
MARCAR X LA CALIFICACIÓN DESEADA DEL 1 AL 5																																	
CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	COMPONENTE A EVALUAR																							OBSERVACIONES SOBRE EL ÍTEM							
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
P	-	Previo	Establecimiento del compromiso de la Dirección con la implementación de las actividades y practicas identificadas.																														
P	-	Previo	Conformación del equipo de trabajo encargado de la aplicación de las prácticas.																														
P	-	Previo	Identificación de principales involucrados y estrategias de comunicación a aplicar para cada uno.																														
P	Identificar Organizar	Previo	Determinar brecha de conocimiento al comparar las necesidades de conocimiento, con el conocimiento existente: Proyecto de grado, herramienta con semáforo para revisión y actualización de documentos existentes por unidad.																														

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	COMPONENTE A EVALUAR	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES SOBRE EL ITEM
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Integrar al proceso de selección y evaluación de desempeño el nivel de inglés y de otros idiomas.																										
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Realización de evaluación del perfil psicológico para todo el personal que ingresa a CIDEIM.																										
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Integrar al proceso de selección, convocatorias internas previo a la búsqueda del perfil con convocatorias externas.																										
P	Identificar	Organizar a las personas	Identificar las posibles fuentes externas del conocimiento relativo a gestión humana en centros de investigación.																										
P	Identificar	Organizar a las personas	Incluir en las políticas de la organización y el código de conducta: el intercambio de conocimiento como un valor central, tolerancia cero en situaciones relacionadas con acoso laboral, acoso sexual y abusos de parte de clientes/pacientes.																										

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	COMPONENTE A EVALUAR	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES SOBRE EL ITEM
P	Organizar Conservar	Organizar a las personas	Revisión y ajuste del diseño organizacional teniendo en cuenta aspectos de Gestión del Conocimiento, Manejo y conservación de Información y documentación.																										
P	Crear Organizar Transferir	Organizar a las personas	Para el personal administrativo: diseño de matrices de polifuncionalidad, donde la mayoría del personal está capacitado para realizar otros trabajos cotidianos además del suyo, a través de la rotación como un plan preestablecido, donde, después de cada rotación, la persona hace sugerencias.																										
P	Identificar Crear	Organizar a las personas	Levantamiento de descripciones de perfil por competencias.																										
P	Conservar	Organizar a las personas	Levantamiento de protocolos y documentos para la prevención y manejo de riesgos psicosociales.																										
P	Transferir	Recompensar a las personas	Diseñar un esquema de recompensas que incluya factores como: el intercambio de experiencia y conocimiento, el desempeño en el manejo de otros idiomas.																										

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	COMPONENTE A EVALUAR	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES SOBRE EL ITEM
P	Identificar	Verificación y seguimiento	Ajustar los niveles de compromiso de los trabajadores y fomentar el planteamiento de objetivos realistas. La dirección debe tener en cuenta las expectativas irreales que se pueden tener sobre un profesional.																					
H	Identificar Crear	Integrar a las personas	Identificación desde la selección, de personal clave que propicie la consolidación de redes de colaboración, proyectos u oportunidades de intercambio de conocimiento.																					
H	Organizar	Organizar a las personas	Hacer que el conocimiento importante sea visible, establecer quien posee qué tipo de conocimiento en la organización (para todos los cargos).																					
H	Transferir	Organizar a las personas	Comunicación con los empleados que incluya: la planeación estratégica de la organización, los objetivos y metas de cada unidad y los resultados y tiempos esperados para cada cargo.																					
H	Transferir Usar	Recompensar a las personas	Motivación intrínseca a través de reconocimiento directo y verbal, en el caso de instructores, integrantes de comités, equipos de trabajo para resolver situaciones específicas y participantes en actividades de identificación y prevención de riesgos psicosociales.																					

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	COMPONENTE A EVALUAR																										OBSERVACIONES SOBRE EL ITEM		
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
H	Conservar	Desarrollar a las personas	Formación de directivos y coordinadores en estilos de liderazgo, y formación de todo el personal en manejo de conflictos, manejo de errores y habilidades de comunicación.																												
H	Conservar	Desarrollar a las personas	Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores sobre los riesgos psicosociales y situaciones de acoso laboral y sexual, igualdad y no discriminación.																												
H	Crear	Retener a las personas	Mejora de los espacios de trabajo mediante intervención de características físicas y ambientales (distribución adecuada de puestos de trabajo, mejor dotación de salas de reuniones y espacios comunes)																												
H	Conservar	Retener a las personas	Diseñar una propuesta para el desarrollo de habilidades lingüísticas apropiadas del personal que permita apoyar las actividades de gestión del conocimiento de la organización.																												
H	Transferir	Retener a las personas	Que la dirección a través de una comunicación presencial o por correo comparta a final o inicio de año las cifras más destacadas de la operación de la organización, haciendo partícipes a los colaboradores de los éxitos y oportunidades de mejora.																												

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	COMPONENTE A EVALUAR	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES SOBRE EL ITEM
H	Transferir	Retener a las personas	Proporcionar a los colaboradores de CIDEIM más información y apoyo para la asistencia a programas de bienestar a través del convenio con la Universidad ICESI: ejercicio físico, técnicas de relajación, atención psicológica individualizada.																					
H	Transferir	Retener a las personas	Destacar los beneficios que actualmente ofrece CIDEIM a sus empleados como horarios flexibles, distribución flexible de las vacaciones.																					
H	Conservar	Retener a las personas	Trabajo conjunto con el Comité de TI de la organización para establecer las herramientas tecnológicas que faciliten la búsqueda, identificación, almacenamiento y recuperación de la información en el proceso de Gestión Humana, igualmente trabajar en conjunto para la facilitación de aceptación de los cambios tecnológicos en otros procesos.																					
H	Usar	Verificación y seguimiento	Responsabilidad de las personas en su propia sustitución temporal: cada persona tiene la obligación de preparar quién es capaz de hacer su trabajo durante su ausencia.																					

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	COMPONENTE A EVALUAR																										OBSERVACIONES SOBRE EL ITEM	
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
H	Conservar	Verificación y seguimiento	Repositorio de Buenas Prácticas y lecciones aprendidas de gestión humana.																											
H	Conservar	Verificación y seguimiento	Sistemas de recogida de información adecuados a la dinámica del proceso de Gestión Humana.																											
V	Usar	Verificación y seguimiento	Establecer indicadores para medir los resultados de la implementación de las actividades y prácticas de gestión del conocimiento.																											
V	Usar	Verificación y seguimiento	Diseño y aplicación de la evaluación de desempeño: incluyendo aspectos como el logro de objetivos personales y organizacionales, conocimiento de procesos.																											
V	Usar	Verificación y seguimiento	La participación se mide a lo largo de: la cantidad de equipos de trabajo activos, el número o personas en equipos de trabajo, la frecuencia de reuniones y la participación del personal las reuniones y el nivel de conocimiento en varias ocupaciones.																											
V	Usar	Verificación y seguimiento	Los resultados de la aplicación del sistema de motivación e incentivos se miden permanentemente mediante una encuesta interna sobre el clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos.																											

CICLO PHVA	ETAPA DE GC QUE IMPACTA	ASPECTO DE GH Y RP QUE IMPACTA	COMPONENTE A EVALUAR																										OBSERVACIONES SOBRE EL ITEM	
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
V	Usar	Verificación y seguimiento	Agenda hecha a la medida y organización de deberes según el cumplimiento de objetivos, responsabilidad por actividades propias: rendimiento medido con autoevaluación, sin control de ausentismo y los jefes son responsables de controlar el logro de los objetivos.																											
A	Usar	Retener a las personas	Según los resultados de los indicadores y evaluaciones plantear acciones correctivas y de mejora que permitan consolidar la gestión del conocimiento en la organización																											
A	Crear	Retener a las personas	Estandarizar las practicas exitosas en la organización																											

Anexo 8. Resultados de la encuesta de validación de la estrategia propuesta.

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
Establecimiento del compromiso de la Dirección con la implementación de las actividades y prácticas identificadas.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	4	5	5	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	4	4	5	5	4	4,50	4,50	5,00	0,30	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
Conformación del equipo de trabajo encargado de la aplicación de las prácticas.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	4	4	5	5	4	4,50	4,50	5,00	0,30	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
Identificación de principales involucrados y estrategias de comunicación a aplicar para cada uno.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	4	3	4	5	5	4	4,17	4,00	4,00	0,57	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	3	5	5	5	4,67	5,00	5,00	0,67	
Determinar brecha de conocimiento al comparar las necesidades de conocimiento, con el conocimiento existente: Proyecto de grado, herramienta con semáforo para revisión y	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	LAC: No estoy tan segura de que tenga relación solo con la etapa de "Planear" del ciclo PHVA, ¿no tendría relación con la etapa "Verificar"? o solo se hace una vez?
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	2	5	4,33	5,00	5,00	1,47	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	4	5	4	5	5	5	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
actualización de documentos existentes por unidad.	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Integrar al proceso de selección y evaluación de desempeño el nivel de inglés y de otros idiomas.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	4	5	2	5	5	4	4,17	4,50	5,00	1,37	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	3	5	5		4,60	5,00	5,00	0,80	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Realización de evaluación del perfil psicológico para todo el personal que ingresa a CIDEIM.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	LAC: ¿Tengo una inquietud (por desconocimiento), porque se debe fragmentar el componente de "Actualización de las políticas y documentación de selección de personal", el anterior componente también era sobre actualización de políticas y documentación, pero específicamente para
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	4	5	3	5	5	5	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	"Integrar al proceso de selección y evaluación de desempeño el nivel de inglés y de otros idiomas", ¿no es un solo componente?
Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Integrar al proceso de selección, convocatorias internas previo a la búsqueda del perfil con convocatorias externas.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	JAC: Esta práctica ayuda a la retención de personal y hace más objetiva la selección de personal para las oportunidades que se tengan LAC: El mismo comentario del componente anterior
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	4	5	4	5	5	3	4,33	4,50	5,00	0,67	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	5	3	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
Identificar las posibles fuentes externas del conocimiento relativo a gestión humana en centros de investigación.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	3	3	4,33	5,00	5,00	1,07	JAC: Aprendiendo de otros que ya han tenido circunstancias similares. ICIPC y CIDET pueden ser referentes para este punto LAC: No es muy claro para mí en qué se enfoca este componente. Sería de gran utilidad tener la "descripción" de los componentes.
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	4	3	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	5	5	4	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	4	5	5	5	4	4	4,50	4,50	4,00	0,30	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	5	5	4	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
Incluir en las políticas de la organización y el código de conducta: el intercambio de conocimiento como un valor central, tolerancia cero en situaciones relacionadas con acoso laboral, acoso sexual y abusos de parte de clientes/pacientes.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	1	5	5	4	4,17	5,00	5,00	2,57	JAC: La primera parte del componente la veo muy positiva, no entendí la conexión con la segunda parte y la mezcla del valor positivo, con el valor punitivo LAC: ¿Quiénes son los clientes?
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	2	5	2	5	5	3	3,67	4,00	5,00	2,27	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
Revisión y ajuste del diseño organizacional teniendo en cuenta aspectos de Gestión del Conocimiento, Manejo y conservación de Información y documentación.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	5,00	0,00	JAC: Es quizás uno de los elementos fundamentales, recordar que la estructura sigue a la estrategia...
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	3	5	4	5	5	4	4,33	4,50	5,00	0,67	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
Para el personal administrativo: diseño de matrices de polifuncionalidad, donde la mayoría del personal está capacitado para realizar otros trabajos cotidianos además del suyo, a través de la rotación como un plan preestablecido, donde, después de cada rotación, la persona hace sugerencias.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	4	5	NS/NR	5	4,80	5,00	5,00	0,20	LAC: No es claro para mí este componente
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	NS/NR	5	4,80	5,00	5,00	0,20	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	NS/NR	5	4,80	5,00	5,00	0,20	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	NS/NR	4	4,60	5,00	5,00	0,30	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	4	5	4	5	NS/NR	5	4,60	5,00	5,00	0,30	
Levantamiento de descripciones de perfil por competencias.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
Levantamiento de protocolos y documentos para la prevención y manejo de riesgos psicosociales.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	4	5	4	5	5	4	4,50	4,50	4,00	0,30	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	1	5	5	4	4,17	5,00	5,00	2,57	
Diseñar un esquema de recompensas que incluya factores como: el intercambio de experiencia y conocimiento, el	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	4	5	5	3	4,50	5,00	5,00	0,70	LAC: ¿Este componente tendría relación lógica con la etapa de GC de Organizar? teniendo en cuenta que se debe categorizar los diferentes conocimientos a transferir?
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	3	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	3	5	3	5	4	3	3,83	3,50	3,00	0,97	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
desempeño en el manejo de otros idiomas.	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	3	4,17	5,00	5,00	1,77	
Alinear los propósitos de desarrollo del personal con los objetivos de la organización y establecer un plan de capacitación para cada empleado, incluir en este plan lo relativo a herramientas de TI.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	2	5	5	5	4,50	5,00	5,00	1,50	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
Ajustar los niveles de compromiso de los trabajadores y fomentar el planteamiento de objetivos realistas. La dirección debe	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	3	4,67	5,00	5,00	0,67	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	4	5	5	5	4	3	4,33	4,50	5,00	0,67	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	1	5	5	2	3,83	5,00	5,00	3,37	LAC: ¿Este componente no debería relacionarse también con la etapa "Verificar" del ciclo PHVA? pues porque se requiere realizar seguimiento

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
tener en cuenta las expectativas irreales que se pueden tener sobre un profesional.	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	3	4,67	5,00	5,00	0,67	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	3	4,17	5,00	5,00	1,77	
Identificación desde la selección, de personal clave que propicie la consolidación de redes de colaboración, proyectos u oportunidades de intercambio de conocimiento.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	LAC: ¿Esto haría parte de la descripción del cargo? perfil? ¿dónde se establece el tipo de redes de colaboración que esperamos establezca?
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	4	5	4	5	5	4	4,50	4,50	4,00	0,30	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	2	5	5	5	4,50	5,00	5,00	1,50	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	5	4,50	5,00	5,00	1,50	
Hacer que el conocimiento importante sea visible, establecer quien posee qué tipo de conocimiento en la organización	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	5,00	0,00	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	5,00	0,00	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
(para todos los cargos).	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
Comunicación con los empleados que incluya: la planeación estratégica de la organización, los objetivos y metas de cada unidad y los resultados y tiempos esperados para cada cargo.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	5,00	0,00	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	2	5	5	5	4,50	5,00	5,00	1,50	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	3	5	3	5	5	4	4,17	4,50	5,00	0,97	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
Motivación intrínseca a través de reconocimiento directo y verbal, en el caso de instructores, integrantes de comités, equipos	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	3	5	5	3	4,33	5,00	5,00	1,07	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
de trabajo para resolver situaciones específicas y participantes en actividades de identificación y prevención de riesgos psicosociales.	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
Formación de directivos y coordinadores en estilos de liderazgo, y formación de todo el personal en manejo de conflictos, manejo de errores y habilidades de comunicación.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores sobre los riesgos psicosociales y situaciones de	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	3	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	1	5	5	3	4,00	5,00	5,00	2,80	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
acoso laboral y sexual, igualdad y no discriminación.	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	3	4,67	5,00	5,00	0,67	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	3	4,17	5,00	5,00	1,77	
Mejora de los espacios de trabajo mediante intervención de características físicas y ambientales (distribución adecuada de puestos de trabajo, mejor dotación de salas de reuniones y espacios comunes)	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	3	4,67	5,00	5,00	0,67	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	4	5	5	5	5	3	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	4	5	2	5	5	4	4,17	4,50	5,00	1,37	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
Diseñar una propuesta para el desarrollo de habilidades lingüísticas apropiadas del personal que permita apoyar las	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	3	5	5	3	4,33	5,00	5,00	1,07	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	3	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	4	5	3	5	5	4	4,33	4,50	5,00	0,67	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
actividades de gestión del conocimiento de la organización.	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	
Que la dirección a través de una comunicación presencial o por correo comparte a final o inicio de año las cifras más destacadas de la operación de la organización, haciendo participes a los colaboradores de los éxitos y oportunidades de mejora.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	JAC: Es importante desde el punto de vista de GH, pero no lo veo en Gestión del conocimiento. HM: Los elementos son válidos y por eso mi apreciación. Que la empresa lo realice es el reto.
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	5	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	1	5	5	5	4,33	5,00	5,00	2,67	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	3	5	5	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	5	4,50	5,00	5,00	1,50	
Proporcionar a los colaboradores de CIDEIM más información y apoyo para la asistencia a programas de bienestar a través	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	3	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	1	5	5	3	4,00	5,00	5,00	2,80	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
del convenio con la Universidad ICESI: ejercicio físico, técnicas de relajación, atención psicológica individualizada.	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	3	4,67	5,00	5,00	0,67	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	1	5	5	3	4,00	5,00	5,00	2,80	
Destacar los beneficios que actualmente ofrece CIDEIM a sus empleados como horarios flexibles, distribución flexible de las vacaciones.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	5	3	4,67	5,00	5,00	0,67	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	1	5	5	3	4,00	5,00	5,00	2,80	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	3	4,67	5,00	5,00	0,67	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	1	5	5	3	4,00	5,00	5,00	2,80	
Trabajo conjunto con el Comité de TI de la organización para establecer las herramientas tecnológicas que faciliten la búsqueda, identificación,	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	HM: Este es un aspecto fundamental en el aprovechamiento de las lecciones aprendidas LAC: ¿Debería tener relación lógica con la etapa de "verificación" del ciclo PHVA? porque se hace
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	4	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
almacenamiento y recuperación de la información en el proceso de Gestión Humana, igualmente trabajar en conjunto para la facilitación de aceptación de los cambios tecnológicos en otros procesos.	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	una especie de medición de los procesos
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
Responsabilidad de las personas en su propia sustitución temporal: cada persona tiene la obligación de preparar quién es capaz de hacer su trabajo durante su ausencia.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	4	2	5	2	4	3,67	4,00	5,00	1,87	HM: Aquí el factor motivacional hacia el trabajo colaborativo es fundamental LAC: Cada persona es responsable, pero la más interesada es la institución. Cómo asegura la institución que hay respaldo de "funciones"
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	1	5	3	3	3,67	4,00	5,00	2,67	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	4	3	3	5	3	4	3,67	3,50	3,00	0,67	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	4	2	5	3	4	3,83	4,00	5,00	1,37	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	3	3	2	5	3	4	3,33	3,00	3,00	1,07	
Repositorio de Buenas Prácticas y lecciones aprendidas de gestión humana.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	2	5	4,50	5,00	5,00	1,50	HM: Debe proporcionarse un estímulo que conduzca a las personas a utilizar esos repositorios. LAC: ¿El repositorio no sería una herramienta?
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	3	5	4,67	5,00	5,00	0,67	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	5	5	3	5	4,67	5,00	5,00	0,67	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	4	5	5	5	3	5	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	5	5	3	5	4,67	5,00	5,00	0,67	
Sistemas de recogida de información adecuados a la dinámica del proceso de Gestión Humana.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	3	5	2	2	3,67	4,00	5,00	2,27	LAC: ¿Tiene relación con el anterior componente de repositorios?
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	3	2	4,00	4,50	5,00	1,60	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	3	2	4,00	4,50	5,00	1,60	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	4	5	4	5	3	2	3,83	4,00	4,00	1,37	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	4	5	3	2	4,00	4,50	5,00	1,60	
Establecer indicadores para medir los resultados de la implementación de las actividades	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	HM: El uso de los indicadores debe ser parte de una cultura de medición que no está muy arraigada en nuestro medio.
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
y prácticas de gestión del conocimiento.	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	4	5	5	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
Diseño y aplicación de la evaluación de desempeño: incluyendo aspectos como el logro de objetivos personales y organizacionales, conocimiento de procesos.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	HM: Se debe superar el concepto simple de Gestión del Desempeño y enfocarlo hacia Evaluación para el desarrollo
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
La participación se mide a lo largo de: la cantidad de equipos de trabajo activos, el número o personas en	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	2	5	2	2	3,50	3,50	5,00	2,70	HM: Se requiere trabajo colaborativo y una Dirección fundamentada en la Participación y el Facultamiento. De lo contrario no funciona.
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	2	5	3	2	3,67	4,00	5,00	2,27	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
equipos de trabajo, la frecuencia de reuniones y la participación del personal las reuniones y el nivel de conocimiento en varias ocupaciones.	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	2	5	3	2	3,67	4,00	5,00	2,27	LAC: No es muy claro para mi
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	4	5	5	5	3	2	4,00	4,50	5,00	1,60	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	4	5	2	5	3	2	3,50	3,50	5,00	1,90	
Los resultados de la aplicación del sistema de motivación e incentivos se miden permanentemente mediante una encuesta interna sobre el clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	4	5	5	2	2	3,83	4,50	5,00	2,17	HM: Los estudios de clima deben conducir a acciones concretas de mejoramiento. De lo contrario se pierde su sentido. LAC: Tengo confusión con la forma en que se definen los componentes, en algunas ocasiones es cómo una acción, y en otras me han parecido herramientas tecnológicas. Si se deben representar una acción, este componente de pronto debería ser: "Medición permanentemente mediante una encuesta interna sobre el clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos con el fin de medir los resultados de la aplicación del sistema de motivación e incentivos"
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	4	4	5	5	3	4,33	4,50	5,00	0,67	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	4	4	1	5	5	3	3,67	4,00	4,00	2,27	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	4	5	5	5	3	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	4	2	5	5	3	4,00	4,50	5,00	1,60	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
Agenda hecha a la medida y organización de deberes según el cumplimiento de objetivos, responsabilidad por actividades propias: rendimiento medido con autoevaluación, sin control de ausentismo y los jefes son responsables de controlar el logro de los objetivos.	[El componente se comprende fácilmente.]	NS/NR	5	3	5	4	2	3,80	4,00	5,00	1,70	SLZ: No comprendí bien la pregunta HM: Implica facultamiento total- LAC: No es claro para mí lo de "sin control de ausentismo"
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	NS/NR	5	4	5	5	3	4,40	5,00	5,00	0,80	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	NS/NR	5	1	5	5	2	3,60	5,00	5,00	3,80	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	NS/NR	5	5	5	5	2	4,40	5,00	5,00	1,80	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	NS/NR	5	2	5	5	2	3,80	5,00	5,00	2,70	
Según los resultados de los indicadores y evaluaciones plantear acciones correctivas y de mejora que permitan consolidar la gestión del conocimiento en la organización.	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	3	5	5	4	4,50	5,00	5,00	0,70	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	

		SZ	LA	JC	HM	AC	AP	MEDIA	MEDIANA	MODA	VAR.	OBSERVACIONES
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	2	5	5	4	4,33	5,00	5,00	1,47	
Estandarizar las practicas exitosas en la organización	[El componente se comprende fácilmente.]	5	5	5	5	5	4	4,83	5,00	5,00	0,17	
	[Tiene relación lógica con la etapa del ciclo PHVA asociada]	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	5,00	0,00	
	[Tiene relación lógica con la etapa de GC presentada]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[Tiene relación lógica con el aspecto de GH y/o RP identificado]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	
	[El componente es esencial o importante para el contexto del problema identificado, debe ser incluido]	5	5	4	5	5	4	4,67	5,00	5,00	0,27	

Anexo 9. Respuesta a las observaciones realizadas por los expertos en la encuesta de validación.

CLASIFICACIÓN PROPUESTA			COMPONENTE	OBSERVACIONES	RESPUESTA
P	Identificar Organizar	Previo	Determinar brecha de conocimiento al comparar las necesidades de conocimiento, con el conocimiento existente: Proyecto de grado, herramienta con semáforo para revisión y actualización de documentos existentes por unidad.	LAC: No estoy tan segura de que tenga relación solo con la etapa de "Planear" del ciclo PHVA, ¿no tendría relación con la etapa "Verificar"? o ¿solo se hace una vez?	Antes la implementación de la estrategia la herramienta se usa para determinar la brecha documental y establecer prioridades, por lo que fundamentalmente pertenece a la etapa planear, según se avance en la actualización de la documentación se convertiría en una herramienta de seguimiento.
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Realización de evaluación del perfil psicológico para todo el personal que ingresa a CIDEIM.	LAC: Tengo una inquietud (por desconocimiento), ¿por qué se debe fragmentar el componente de "Actualización de las políticas y documentación de selección de personal", el anterior componente también era sobre actualización de políticas y documentación, pero específicamente para "Integrar al proceso de selección y evaluación de desempeño el nivel de inglés y de otros idiomas", ¿no es un solo componente?	La observación es válida, los tres componentes pueden ser integrados, teniendo en cuenta que los cambios pertenecen a momentos distintos dentro del proceso de selección.
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Actualización de las políticas y documentación de selección de personal, incluyendo: Integrar al proceso de selección, convocatorias internas previo a la búsqueda del perfil con convocatorias externas.	JAC: Esta práctica ayuda a la retención de personal y hace más objetiva la selección de personal para las oportunidades que se tengan LAC: El mismo comentario del componente anterior	La observación es válida, los tres componentes pueden ser integrados, teniendo en cuenta que los cambios pertenecen a momentos distintos dentro del proceso de selección.
P	Organizar Crear	Integrar a las personas	Identificar las posibles fuentes externas del conocimiento relativo a gestión humana en centros de investigación.	JAC: Aprendiendo de otros que ya han tenido circunstancias similares. ICIPC y CIDET pueden ser referentes para este punto	Este punto se refiere a buscar en otros centros de investigación prácticas de gestión del conocimiento aplicadas a gestión humana.

CLASIFICACIÓN PROPUESTA		COMPONENTE	OBSERVACIONES	RESPUESTA	
			LAC: No es muy claro para mí en qué se enfoca este componente. Sería de gran utilidad tener la "descripción" de los componentes.		
P	Identificar	Organizar a las personas	Incluir en las políticas de la organización y el código de conducta: el intercambio de conocimiento como un valor central, tolerancia cero en situaciones relacionadas con acoso laboral, acoso sexual y abusos de parte de clientes/pacientes.	JAC: La primera parte del componente la veo muy positiva, no entendí la conexión con la segunda parte y la mezcla del valor positivo, con el valor punitivo LAC: ¿Quiénes son los clientes?	Su relación principal es que obedecen a las modificaciones de políticas institucionales. Puede ser como sigue: Incluir en las políticas de la organización y el código de conducta: el intercambio de conocimiento como un valor central, la posición institucional en situaciones relacionadas con acoso laboral, acoso sexual y abusos de parte de clientes/pacientes. Cuando se menciona a los clientes en este componente se refiere a los servicios distintos a investigación prestados por la organización, como formación, medios, insumos del laboratorio de materiales.
P	Crear Organizar Transferir	Organizar a las personas	Para el personal administrativo: diseño de matrices de polifuncionalidad, donde la mayoría del personal está capacitado para realizar otros trabajos cotidianos además del suyo, a través de la rotación como un plan preestablecido, donde, después de cada rotación, la persona hace sugerencias.	LAC: No es claro para mí este componente	Este componente apunta a establecer de forma organizada, planeada y documentada entrenamientos y rotaciones que permitan conocer las actividades cotidianas de otros puestos de trabajo de compañeros que se puedan cubrir o suplir en caso de ser necesario, se centra en el personal administrativo ya que el de investigación tienen conocimientos especializados que no es posible transferir fácilmente.

CLASIFICACIÓN PROPUESTA		COMPONENTE	OBSERVACIONES	RESPUESTA	
P	Transferir Recompensar a las personas	Diseñar un esquema de recompensas que incluya factores como: el intercambio de experiencia y conocimiento, el desempeño en el manejo de otros idiomas.	LAC: ¿Este componente tendría relación lógica con la etapa de GC de Organizar? teniendo en cuenta que se debe categorizar los diferentes conocimientos a transferir?	La intención principal del componente es dirigida a que el conocimiento se fácilmente transferido, pero teniendo en cuenta que la actividad principal es diseñar el esquema de recompensas, tiene una relación más fuerte con la etapa Organizar, este cambio será realizado.	
P	Identificar Verificación y seguimiento	Ajustar los niveles de compromiso de los trabajadores y fomentar el planteamiento de objetivos realistas. La dirección debe tener en cuenta las expectativas irreales que se pueden tener sobre un profesional.	LAC: ¿Este componente no debería relacionarse también con la etapa "Verificar" del ciclo PHVA? pues porque se requiere realizar seguimiento	Dado que la estrategia propuesta no ha sido implementada este componente principalmente al establecimiento de objetivos y compromisos, es decir mayormente a la etapa de planeación del ciclo PHVA. En este caso la calificación promedio obtenida para la etapa de GC propuesta fue por debajo de 4, al revisar esta clasificación se pudo identificar que la etapa que describe mejor este componente es Usar. Esta clasificación será modificada.	
H	Identificar Crear	Integrar a las personas	Identificación desde la selección, de personal clave que propicie la consolidación de redes de colaboración, proyectos u oportunidades de intercambio de conocimiento.	LAC: ¿Esto haría parte de la descripción del cargo? ¿del perfil? ¿dónde se establece el tipo de redes de colaboración que esperamos establezca?	Si, esta información estaría relacionada en el perfil, y también puede especificarse en la solicitud de contrato (actualmente no es punto que sea incluido en la misma), relacionando la experiencia necesaria en este ámbito o los proyectos anteriores en los que se espera haya participado o en los ámbitos académicos en los que se desenvuelve.
H	Transferir Usar	Recompensar a las personas	Motivación intrínseca a través de reconocimiento directo y verbal, en el caso de instructores, integrantes de comités, equipos de trabajo para resolver situaciones	Motivación intrínseca a través de reconocimiento directo y verbal, en el caso de instructores, integrantes de comités, equipos de trabajo para resolver situaciones específicas y	

CLASIFICACIÓN PROPUESTA		COMPONENTE	OBSERVACIONES	RESPUESTA
		específicas y participantes en actividades de identificación y prevención de riesgos psicosociales.		participantes en actividades de identificación y prevención de riesgos psicosociales y participantes en actividades de matrices de polifuncionalidad y back up.
H	Transferir	Retener a las personas	<p>Que la dirección a través de una comunicación presencial o por correo comparta a final o inicio de año las cifras más destacadas de la operación de la organización, haciendo partícipes a los colaboradores de los éxitos y oportunidades de mejora.</p>	<p>JAC: Es importante desde el punto de vista de GH, pero no lo veo en Gestión del conocimiento.</p> <p>HM: Los elementos son válidos y por eso mi apreciación. Que la empresa lo realice es el reto.</p> <p>Desde el ámbito de Gestión del Conocimiento se refiere a transferir la información que tiene la dirección a los empleados, el conocer esta información le da al empleado un sentido orientador de su trabajo.</p> <p>Compartir esta información sin duda es un reto que debe ser abordado con cuidado, pero en una organización como CIDEIM, pequeña y altamente dependiente de recursos cambiantes, sería muy importante transferir este tipo de conocimiento también.</p>
H	Conservar	Retener a las personas	<p>Trabajar en conjunto con el Comité de TI de la organización para establecer las herramientas tecnológicas que faciliten la búsqueda, identificación, almacenamiento y recuperación de la información en el proceso de Gestión Humana, igualmente trabajar en conjunto para la facilitación de aceptación de los cambios tecnológicos en otros procesos.</p>	<p>HM: Este es un aspecto fundamental en el aprovechamiento de las lecciones aprendidas</p> <p>LAC: ¿Debería tener relación lógica con la etapa de "verificación" del ciclo PHVA? porque se hace una especie de medición de los procesos</p> <p>Este componente en particular no se refiere al seguimiento a procesos, está centrado en trabajar conjuntamente con el Comité de TI para establecer la mejor forma de conservar la información de Gestión Humana y facilitar los procesos de cambio en otros procesos.</p>
H	Usar	Verificación y seguimiento	<p>Responsabilidad de las personas en su propia sustitución temporal: cada persona tiene la obligación de preparar quién es capaz de</p>	<p>HM: Aquí el factor motivacional hacia el trabajo colaborativo es fundamental</p> <p>LAC: Cada persona es responsable, pero la más interesada es la institución.</p> <p>Este componente está muy relacionado a las matrices de polifuncionalidad en el personal administrativo, y en el caso de los investigadores y personal de laboratorio de los procesos de "back</p>

CLASIFICACIÓN PROPUESTA		COMPONENTE	OBSERVACIONES	RESPUESTA
		hacer su trabajo durante su ausencia.	Cómo asegura la institución que hay respaldo de "funciones"	up", y se centra en que la organización ofrezca apoyo para formalizar el proceso que ya se realiza actualmente, de que durante vacaciones o periodos de ausencia las actividades que no puedan ser interrumpidas sean distribuidas a compañeros, la persona que realiza el trabajo puede conocer más fácilmente quien sería el adecuado para suplirlo. Esta actividad estaría entonces incluida también en el componente anterior relacionado a la motivación.
H	Conservar	Verificación y seguimiento	Repositorio de Buenas Prácticas y lecciones aprendidas de gestión humana.	<p>HM: Debe proporcionarse un estímulo que conduzca a las personas a utilizar esos repositorios.</p> <p>LAC: El repositorio ¿no sería una herramienta?</p> <p>Si sería parte de la estrategia el diseño de esta herramienta, para que sea acorde a los otros componentes se puede plantear de la siguiente forma: Establecer y desarrollar las actividades y herramientas necesarias para contar con un repositorio de Buenas Prácticas y lecciones aprendidas de gestión humana.</p> <p>En este caso el repositorio se plantea fundamentalmente para las personas que trabajan en gestión humana (3) uso interno, y dado el planteamiento del problema y la información recolectada durante las entrevistas se pudo evidenciar que la principal motivación para su uso es que contribuiría a facilitar su trabajo.</p>
H	Conservar	Verificación y seguimiento	Sistemas de recogida de información adecuados a la dinámica del proceso de Gestión Humana.	<p>LAC: ¿Tiene relación con el anterior componente? de repositorios?</p> <p>Con el fin de que el componente sea más claro se plantea de la siguiente manera: Establecer y desarrollar las actividades y herramientas necesarias para contar con sistemas de recogida de información adecuados a la dinámica del proceso de Gestión</p>

CLASIFICACIÓN PROPUESTA			COMPONENTE	OBSERVACIONES	RESPUESTA
					Humana, de modo que el ingreso, trazabilidad y reporte de información sea útil para la toma de decisiones.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Diseño y aplicación de la evaluación de desempeño: incluyendo aspectos como el logro de objetivos personales y organizacionales, conocimiento de procesos.	HM: Se debe superar el concepto simple de Gestión del Desempeño y enfocarlo hacia Evaluación para el desarrollo	Se realiza la siguiente modificación: Diseño y aplicación de una evaluación para el desarrollo de competencias: incluyendo aspectos como el logro de objetivos personales y organizacionales, conocimiento de procesos y trabajo colaborativo.
V	Usar	Verificación y seguimiento	La participación se mide a lo largo de: la cantidad de equipos de trabajo activos, el número o personas en equipos de trabajo, la frecuencia de reuniones y la participación del personal las reuniones y el nivel de conocimiento en varias ocupaciones.	HM: Se requiere trabajo colaborativo y una Dirección fundamentada en la Participación y el Facultamiento. De lo contrario no funciona. LAC: No es muy claro para mi	Se modifica como sigue: Incluir en los indicadores de medición de la estrategia aspectos como: cantidad de equipos de trabajo activos, el número o personas en equipos de trabajo, la frecuencia de reuniones y la participación del personal en las reuniones y el nivel de conocimiento en varias ocupaciones. Este sería un componente a evaluar durante la implementación de los otros componentes, teniendo en cuenta que si bien la calificación de su relevancia es mayor a tres y la moda es 5, sus calificaciones fueron muy variables y su aplicación implica otros factores importantes a considerar.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Los resultados de la aplicación del sistema de motivación e incentivos se miden permanentemente mediante una encuesta interna sobre el clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos.	HM: Los estudios de clima deben conducir a acciones concretas de mejoramiento. De lo contrario se pierde su sentido. LAC: Tengo confusión con la forma en que se definen los componentes, en algunas ocasiones es cómo una	Se reformula el componente de la siguiente manera: Medir permanente los resultados de la aplicación del sistema de motivación mediante una encuesta interna de clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos.

CLASIFICACIÓN PROPUESTA			COMPONENTE	OBSERVACIONES	RESPUESTA
				acción, y en otras me han parecido herramientas tecnológicas. Si se deben representar una acción, este componente de pronto debería ser: "Medición permanentemente mediante una encuesta interna sobre el clima en el trabajo y la satisfacción de las personas con sus trabajos con el fin de medir los resultados de la aplicación del sistema de motivación e incentivos"	Este punto será incluido en el planteamiento de acciones.
V	Usar	Verificación y seguimiento	Agenda hecha a la medida y organización de deberes según el cumplimiento de objetivos, responsabilidad por actividades propias: rendimiento medido con autoevaluación, sin control de ausentismo y los jefes son responsables de controlar el logro de los objetivos.	SLZ: No comprendí bien la pregunta HM: Implica facultamiento total- LAC: No es claro para mí lo de "sin control de ausentismo"	Se replantea de la siguiente forma: Medición del rendimiento frente al cumplimiento de los objetivos de la organización teniendo en cuenta: cada colaborador es responsable por sus actividades, se incluyen factores de autoevaluación, no se mide en términos de ausentismo, los jefes son responsables del controlar el logro de los objetivos.
A	Usar	Retener a las personas	Según los resultados de los indicadores y evaluaciones plantear acciones correctivas y de mejora que permitan consolidar la gestión del conocimiento en la organización.		Según los resultados de los indicadores, evaluaciones y encuestas de clima y satisfacción plantear acciones correctivas y de mejora que permitan consolidar la gestión del conocimiento en la organización.