

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



EXPLORACIÓN DE LAS VARIABLES SOCIALES Y
COGNITIVAS QUE FOMENTAN LA COMPARTICIÓN
DEL CONOCIMIENTO (CALIDAD Y CANTIDAD) EN
LA JURISDICCIÓN SANITARIA TOLUCA DEL ISEM.

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ALTA DIRECCIÓN EN SISTEMAS DE
INFORMACIÓN
(ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS)

PRESENTA

VANIA BERENICE GARDUÑO HERNÁNDEZ

(PH. D. DANIEL ARTURO CERNAS ORTIZ)
TUTOR ACADÉMICO

(FEBRERO, 2018)



Oficio de asignación de Tutor Académico
Evaluación de grado
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados

Versión:	2
Fecha:	22/08/2016

Toluca, México a 30 de junio de 2017

DR. DANIEL ARTURO CERNAS ORTIZ
PROFESOR (A)
PRESENTE

Por este conducto y en el marco de las nuevas disposiciones de la Legislación Universitaria, me permito invitarle a fungir como TUTOR ACADÉMICO para dirigir el Trabajo Terminal de Grado denominado: *"EXPLORACIÓN DE LAS VARIABLES SOCIALES Y COGNITIVAS QUE FOMENTAN LA COMPARTICIÓN DE CONOCIMIENTO (CALIDAD Y CANTIDAD) EN LA JURISDICCIÓN SANITARIA TOLUCA DEL ISEM"*, con número de registro 728/2017, que presenta la (el) C. Vania Berenice Garduño Hernández con número de cuenta 0524040, egresada (o) de la Maestría en Alta Dirección de Sistemas de Información (Administración de Proyectos) de la promoción 2015-2017.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la ocasión para reiterarle mi más alta estima.

ATENTAMENTE
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"

"2017, Año del centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos"


DRA. EN C. ED. ARACELI ROMERO ROMERO
Coordinadora de Investigación y Estudios Avanzados



c.c.p. Alumno.

DOCUMENTO CONTROLADO EN EL SITIO WEB DEL SGC. QUE SE ENCUENTRA DISPONIBLE EXCLUSIVAMENTE PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO. PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL.



Oficio de voto aprobatorio
Evaluación de grado
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados

Versión:	2
Fecha:	22/08/2016

Toluca, México, a 18 de diciembre de 2017

**DRA. EN CEA. ERENDIRA FIERRO MORENO
TITULAR DE LA COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS
PRESENTE**

Por este conducto, me permito informarle que doy por concluida mi función como Tutor Académico del trabajo terminal de grado "Exploración de las variables sociales y cognitivas que fomentan la compartición de conocimiento (calidad y cantidad) en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del ISEM", registrado con el número 726/2017, desarrollado por la alumna Vania Berenice Garduño Hernández.

Toda vez que fueron atendidas las observaciones señaladas y que se cumplen los requisitos metodológicos establecidos para tal efecto, por lo que extiendo mi autorización para que la interesada continúe con los trámites correspondientes para la obtención del grado de Maestra en Alta Dirección de Sistemas de Información (Administración de Proyectos).

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

Dr. Daniel Arturo Cernas Ortiz



Orden de Impresión
Evaluación de grado
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados

Versión: 2
Fecha: 22/08/2018

Fecha: 2 de febrero de 2018

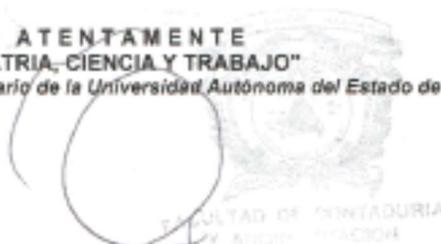
Una vez que el (la) alumno(a) **Garduño** **Hernández** **Vania Berenice**
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre(s)

Egresada(o) de la Maestría en Alta Dirección en sistemas de Información (Administración de Proyectos), promoción 2015-2017, con número de cuenta 0524040, ha presentado de acuerdo al artículo 54 del Reglamento de los Estudios Avanzados de la Universidad Autónoma del Estado de México, el Trabajo Terminal de Grado titulado: "Exploración de las variables sociales y cognitivas que fomentan la compartición de conocimiento (calidad y cantidad) en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del ISEM". Que ha sido dirigido por el (la) Dr. Daniel Arturo Cernas Ortiz, quien ha emitido su aprobación final; por lo tanto se autoriza la impresión de dos ejemplares requeridos, atendiendo las siguientes especificaciones de impresión:

- ❖ Entregar 1 ejemplar electrónico (PDF) del Trabajo Terminal de Grado a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A.
- ❖ Entregar a la Coordinación de Investigación y Estudios Avanzados de la F.C.A. Constancia de No Adeudo a la Biblioteca de la Facultad. Para el año 2018, la impresión de los ejemplares será en tamaño carta y empastado (pasta gruesa o pasta delgada) color marrón con letras doradas. El diseño de la portada se proporciona en archivo electrónico.

ATENTAMENTE
"PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO"

"2018, Año del 190 Aniversario de la Universidad Autónoma del Estado de México"



DRA. EN C.E.A. ERÉNDIRA FIERRO MORENO
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS

c.c.p. Archivo

DOCUMENTO CONTROLADO EN EL SITIO WEB DEL SOC. QUE SE ENCUENTRA DISPONIBLE EXCLUSIVAMENTE PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO. PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

AGRADECIMIENTOS

Dios, gracias por tu inmenso amor y bondad, por permitirme sonreír ante mis metas cumplidas. Gracias por la salud que me das y la dicha de compartir el don de la vida junto a la hermosa familia que me regalaste.

Este trabajo terminal de grado ha sido un gran reto en todo sentido y agradezco a mi madre por siempre creer en mí y apoyarme incondicionalmente. Mamá, “eres mi timón, mi vela, mi barca, mi mar, mi remo”. Gracias a mi padre por motivarme a continuar con mi preparación profesional y estar siempre presente con su amor y su respaldo ilimitado. Gracias, papás, por y para ustedes esta meta está cumplida.

Agradezco infinitamente a mis hermanos por su confianza, amor y por acompañarme en los momentos importantes de mi vida. Los amo Brenda, Lupo y Celia.

Valentina, esto es por ti, eres un motor en mi vida. Yael, gracias por tu cariño, son los niños que adoro.

Agradezco a mi hermano de vida, Imanol, por tu amistad y cariño. Eres mi ejemplo de fortaleza.

Las historias de vida siempre vienen acompañadas de compañeros de aventuras. Gracias al Dr. Arturo Pérez Retana y a la Contadora Elizabeth Espinosa por estar ahí para mí y motivarme a ser mi mejor versión. Son mis cómplices.

Gracias a la vida por regalarme a tres amigos que se convirtieron en mi familia durante la maestría. Pingüinos, cada momento vivido durante estos años fue único; me los llevo en el corazón. Gracias a todos los compañeros MADSI, de cada uno me llevo grandes lecciones.

Todos necesitamos una guía y un ejemplo que nos motive a ser mejores cada día. Justamente eso inspiraron en mí los profesores de la Maestría en Alta Dirección en Sistemas de Información. Gracias por los conocimientos compartidos, por su paciencia y excelencia durante mi formación en este posgrado.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda fundamental del Ph. D. Daniel Arturo Cernas Ortiz. Doctor, infinitas gracias por tomarme de la mano para la elaboración de este proyecto de investigación, por su paciencia, su tiempo, sus conocimientos y su compromiso. Gracias a usted es que puedo ver esta meta realizada. Me llevo nuestra amistad como lo más preciado de esta experiencia. Bendiciones.

Gracias a la Dra. Araceli Romero Romero por su apoyo para la elaboración de este trabajo de investigación.

A la Coordinación de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

A la Facultad de Contaduría y Administración.

A la Universidad Autónoma del Estado de México.

RESUMEN

El propósito de este trabajo fue explorar las variables sociales y cognitivas que fomentan las compartición del conocimiento (cantidad y calidad) en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del ISEM. Para tal propósito se diseñó un instrumento de recolección que se aplicó a una muestra de 59 personas, el cual, indagó sobre la relación que tienen las variables de la Teoría social cognitiva y la Teoría del capital social con la cantidad y calidad de conocimiento que se comparten en la JST. Los principales resultados arrojaron que la visión compartida y el lenguaje compartido fueron las variables con mayor asociación a la cantidad y calidad de conocimiento compartido. Las propuestas de mejora están basadas en dos estilos de gestión de conocimiento propuestos por Prieto y Revilla (2004), el estilo de gestión orientado al comportamiento y el estilo técnico-estructural. Finalmente, se concluye con que antes de que organización considere implementar una metodología de administración de proyectos debe crear una cultura de compartición de conocimiento entre sus colaboradores.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to explore the social and cognitive variables that promote knowledge sharing (quantity and quality) in the Toluca Sanitary Jurisdiction of ISEM. For this purpose, a collection instrument was applied to a sample of 59 people, which inquired about the relationship between the variables of the Social Cognitive Theory and the Social Capital Theory with the quantity and quality of the knowledge that is shared in the JST. The main results showed that shared vision and shared language were the variables with the greatest association to the

quantity and quality of shared knowledge. The improvement proposals are based on the styles of knowledge management suggested by Prieto and Revilla (2004), oriented to the behavior and the technical-structural style. Finally, this investigation concludes that before an organization considers implementing a methodology of project management, it must create a culture of knowledge sharing among its collaborators.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO I.- La compartición del conocimiento y su problemática en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del Instituto de Salud del Estado de México -----	4
1.1. El Instituto de Salud del Estado de México -----	4
1.2. La Jurisdicción Sanitaria Toluca -----	5
1.3. Programas de la JST -----	7
1.4. La compartición del conocimiento y su implicación en los proyectos de la Jurisdicción Sanitaria Toluca -----	10
1.5. Planteamiento del problema -----	12
1.5.1. Objetivos y preguntas de investigación -----	12
1.5.2. Justificación -----	13
CAPÍTULO II.- Antecedentes teóricos de la compartición del conocimiento en las organizaciones -----	15
2.1. Aprendizaje y conocimiento en la organización -----	15
2.2. Gestión del conocimiento -----	21
2.2.1. Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi -----	27
2.2.2. Modelo de gestión del conocimiento de Wiig -----	28
2.3. Compartición del conocimiento -----	29
2.3.1. Modelo de Compartición del Conocimiento de Chiu, Hsu y Wang -----	32

CAPÍTULO III.- Metodología	37
3.1. Hipótesis	37
3.2. Datos y muestra	38
3.3. Procedimiento	41
3.4. Medición de variables	42
3.5. Análisis	45
CAPÍTULO IV.- Resultados	46
4.1. Resultados descriptivos	46
4.2. Prueba de hipótesis	48
4.3. Diagnóstico	52
CAPÍTULO IV. Propuesta para mejorar la compartición del conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca	54
5.1. Alternativa para mejorar la visión compartida en la JST	54
5.2. Alternativa para mejorar el lenguaje compartido en la JST	57
5.3. Plan de acción	60
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
CONCLUSIONES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	-----	24
FIGURA 2	-----	27
FIGURA 3	-----	29
FIGURA 4	-----	31
FIGURA 5	-----	35
FIGURA 6	-----	39
FIGURA 7	-----	39
FIGURA 8	-----	40
FIGURA 9	-----	40

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	-----	24
TABLA 2	-----	47
TABLA 3	-----	48
TABLA 4	-----	49
TABLA 5	-----	51
TABLA 6	-----	52
TABLA 7	-----	61
TABLA 8	-----	62
TABLA 9	-----	62
TABLA 10	-----	63

INTRODUCCIÓN

Toda administración de proyectos eficiente necesita de una gestión adecuada de los recursos necesarios para lograr las metas de los proyectos de forma efectiva. Uno de los recursos que ha cobrado importancia actualmente es el conocimiento. Concretamente, la compartición del conocimiento es importante debido a que entre más se compartan los conocimientos de los integrantes del equipo que ejecuta el proyecto, menos sensible es el éxito en relación a las desvinculaciones del personal, las cuales, pueden darse debido a causas de los individuos (renuncias, jubilaciones, etc.) o de la organización (reestructuración, rotación de puestos, etc.). La compartición del conocimiento supone una ruta de mejora para aminorar las implicaciones negativas de dichas desvinculaciones y acercar a un proyecto al cumplimiento de sus metas. Witherspoon, Bergner, Cockrell y Stone (2013) definen a la compartición del conocimiento como contribuciones entre y para los individuos.

La Jurisdicción Sanitaria Toluca (JST) es un organismo de salud del Estado de México que se encarga de la gestión de proyectos para mejorar la salud de su población, algunos ejemplos de estos proyectos son campañas de vacunación, campañas de vasectomías, ferias de salud, campañas de salud bucal, entre otros. En esta organización, la compartición del conocimiento es importante dada la elevada rotación del personal y los movimientos políticos en el gobierno del estado que alteran la estabilidad del personal y, por lo tanto, afectan el cúmulo de conocimientos disponibles para la realización de proyectos de forma efectiva.

Con base en los antecedentes anteriores, la finalidad de este trabajo es explorar la relación que ciertas variables cognitivas y del capital social con la cantidad y calidad de los conocimientos que se comparten en la JST.

Para lograr el propósito anterior se realizó una investigación documental que permitiera identificar los elementos necesarios para diagnosticar la calidad y cantidad de conocimientos que se comparten en la JST, así como el impacto que en estos aspectos tienen ciertas variables de la Teoría social cognitiva (expectativas de resultados personales y los relacionados a la comunidad) y de la Teoría del capital social (vínculos de interacción social, confianza, norma de reciprocidad, identificación, lenguaje compartido y visión compartida). Posteriormente se realizó una investigación de campo mediante una encuesta auto-administrada a una muestra de 59 personas.

Con base en los resultados se elaboró un diagnóstico situacional, el cual, arrojó que las variables independientes que tienen mayor asociación con la calidad y cantidad de conocimientos que se comparten en la JST son la visión compartida y el lenguaje compartido. A partir del diagnóstico se generaron una serie de propuestas tendientes a ayudar a mejorar la efectividad de los proyectos basadas en los estilos de gestión del conocimiento de Prieto y Revilla (2004).

Este trabajo se organiza de la siguiente manera. En primer lugar se presenta el contexto de la JST, su problemática con respecto a la compartición del conocimiento y los propósitos específicos de este trabajo de investigación. A continuación se presenta el marco teórico pertinente donde se abordan a detalle los conceptos, modelos y teorías sobre el conocimiento en las organizaciones, la gestión y la compartición de conocimientos. En la siguiente sección se presenta la metodología del estudio, seguida de los resultados obtenidos de la investigación de campo. En el capítulo siguiente se presenta la propuesta de mejora. Este trabajo termina con una breve discusión de los resultados y unas conclusiones.

Deseo que esta investigación contribuya al conocimiento sobre la compartición de conocimientos en organizaciones públicas. Estoy segura de que en la medida en que se conozca más sobre estos fenómenos se gestionarán mejor los conocimientos y se lograrán mejor las metas

de los proyectos. Finalmente, es mi deseo que tengamos una sociedad más productiva y satisfecha en el aspecto laboral.

CAPÍTULO I.- La compartición del conocimiento y su problemática en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del Instituto de Salud del Estado de México.

1.1. El Instituto de Salud del Estado de México

El Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) es un organismo público que depende directamente de la Secretaría de Salud. De acuerdo a la planeación estratégica de la institución, el ISEM tiene la misión de proporcionar con oportunidad, calidad y calidez, servicios de salud pública para contribuir al ejercicio pleno de las capacidades de la población del Estado de México (ISEM, 2017).

El primero de abril de 1987 entró en vigor la Ley de Salud del Estado de México, en la que se sentaron las bases para la creación del ISEM, que inicialmente se constituyó por un Consejo Interno, una Dirección General, las Direcciones de Servicios de Salud, de Planeación y de Administración, así como la Subdirección de Regulación Sanitaria, que tiempo después cambiaría su nivel a dirección. En ese entonces, el ISEM contaba con cuatro coordinaciones regionales, 19 jurisdicciones sanitarias y 166 coordinaciones municipales de salud, la Subdirección de Urgencias y un Laboratorio Regional, el cual, en 1993, se convertiría en el actual Laboratorio Estatal de Salud Pública.

El ISEM se reestructuró por última vez en 1998 cuando se crearon las Coordinaciones de Salud y Regulación Sanitaria y de Administración y Finanzas. Esto, con la finalidad de crear un nuevo nivel para reducir el tramo de control de la Dirección General, así como para fortalecer su papel de supervisión y dirección. Estas coordinaciones permitieron constituir funciones afines y complementarias en un sólo mando.

La visión que comparte el ISEM es ser la institución líder que proporcione servicios de salud pública de calidad en sus tres niveles de atención a la población en el Estado de México, fomentando la prevención y la cultura del autocuidado, para satisfacer las demandas de la sociedad (ISEM, 2017).

Actualmente, el ISEM se rige bajo un código de conducta que se integra por los siguientes principios de observancia general para las y los servidores públicos del instituto, en el desempeño de sus funciones. Estos son: legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia. Asimismo, el código de ética del ISEM señala que todas las servidoras y servidores públicos deberán conducir su labor bajo los siguientes valores: interés público, respeto, respeto a los derechos humanos, igualdad y no discriminación, igualdad de género, entorno cultural y ecológico, integridad, cooperación, liderazgo, transparencia y rendición de cuentas (Código de Conducta del ISEM, 2016).

El ISEM ocupa el máximo peldaño en el sector salud pues es la institución que concentra la información relevante y vigente en temas de esta índole. Asimismo, el ISEM dirige las acciones encaminadas a la prevención de la salud de los mexiquenses a través de los diferentes comités que lo integran. Para ello, el ISEM crea a las jurisdicciones sanitarias como organismos de comunicación y regulación, las cuales llevan a cabo las estrategias globales para ejercer los programas y proyectos del instituto en los municipios de su competencia.

1.2. La Jurisdicción Sanitaria Toluca

El ISEM cuenta con 19 jurisdicciones sanitarias que son unidades administrativas agrupadas por región para la operación de los servicios y programas de salud, dotadas de autoridad y recursos

para atender y resolver los riesgos y daños a la salud de la población. Las jurisdicciones sanitarias tienen la facultad de conducir las acciones del sector salud a través de acuerdos y convenios con los municipios, autoridades y organismos locales para emprender actividades encaminadas a mejorar la salud (Manual de Organización Tipo de Jurisdicción Sanitaria, 2017).

Las jurisdicciones sanitarias se integran con base en criterios demográficos, epidemiológicos, geográficos, políticos y sociales que agrupan a municipios rurales y urbanos. Estos organismos disponen de centros de salud, unidades médicas especializadas, hospitales y otras unidades, con la finalidad de cumplir con los programas de atención médica y salud pública en el Estado de México, mediante la orientación y organización de sus funciones y responsabilidades (Plan Anual de Trabajo Jurisdiccional, 2016).

El organismo público en mención es responsable de realizar el diagnóstico, la programación y la instrumentación de tareas que respondan a las necesidades locales de salud. Esto la obliga a que, además de contar con recursos financieros y materiales, integre personal capacitado para tomar decisiones que le permitan cumplir con sus funciones, enfocándose principalmente en fortalecer y desarrollar las actividades que permitan la operación eficaz de los programas y proyectos en su ámbito de competencia que respondan a las necesidades de la población.

La Jurisdicción Sanitaria Toluca es una de las más amplias en cuanto a dimensión geográfica y asignación de proyectos. Dicha jurisdicción comprende los municipios de Almoloya de Juárez, Metepec, Toluca y Zinacantepec y se encuentra liderada por una jefatura jurisdiccional, ubicada en Santos Degollado No. 700, Col. Santa Clara, Toluca, Estado de México. Esta jefatura es la responsable se encarga de dirigir, regular y controlar el cumplimiento de acciones y metas de la prestación de los servicios de salud a la población, mediante la operación eficaz y uniforme de las

diferentes áreas y niveles que la integran, conforme a las políticas y lineamientos de los programas nacionales y estatales de salud (Manual de Organización Tipo de Jurisdicción Sanitaria, 2008).

La JST tiene capacidad resolutoria suficiente para la atención de los problemas habituales de salud o, en su caso, referir los asuntos de mayor complejidad a la unidad hospitalaria asignada. La plantilla validada a nivel central indica que la JST está integrada por 145 personas, quienes cuentan con estudios en salud pública, epidemiología, administración de servicios de salud y además tienen capacidad gerencial para coordinar los proyectos del sector, interactuar con organizaciones sociales y la comunidad (Plan Anual de Trabajo Jurisdiccional, 2016).

1.3. Programas de la JST

De acuerdo al Manual de Organización Tipo de Jurisdicción Sanitaria (2008), la JST emprende los siguientes programas de salud con la finalidad de satisfacer las necesidades de la población:

Enseñanza, investigación y calidad. Este programa que tiene como objetivo formular y desarrollar planes de enseñanza, capacitación y desarrollo del personal, así como implementar procesos de investigación y de gestión de la calidad en su área de competencia, con base en un diagnóstico de necesidades de formación, capacitación y educación continua de los recursos humanos de la jurisdicción.

Promoción de la salud. El personal de este departamento se encarga de impulsar y procurar el buen estado de salud de la comunidad, apoyando el desarrollo de los programas sustantivos de salud y fortaleciendo la participación y la corresponsabilidad individual, familiar y colectiva, a través de acciones de educación, comunicación, capacitación y participación social, dentro de su área de aplicación.

Salud reproductiva. Es el responsable de mejorar los servicios de salud reproductiva otorgados a la población mediante la programación, organización, coordinación y supervisión de las unidades médicas de primer nivel del instituto, garantizando acciones orientadas a la planificación familiar, salud materna y perinatal, climaterio, menopausia, violencia intrafamiliar, cáncer cervicouterino y mamario.

Salud del adulto y del senescente. Tiene la encomienda de proteger la salud y propiciar una vida de calidad a la población adulta y adulta mayor, mediante la promoción y educación de la salud, detección, tratamiento y control de enfermedades crónico-degenerativas.

Zoonosis y vectores. Se encarga de fomentar la prevención, atención, control y vigilancia epidemiológica de las diferentes zoonosis, así como de las enfermedades transmitidas por vector que se encuentren presentes en el área geográfica de la JST.

Prevención de adicciones. Tiene como objetivo contribuir a elevar los niveles de salud en el ámbito jurisdiccional, mediante el desarrollo de acciones tendientes a prevenir el consumo de sustancias psicoactivas (tabaco, alcohol y fármacos), con especial énfasis en los sectores más vulnerables de la población.

Epidemiología. Opera los programas de epidemiología, vigilancia y urgencias epidemiológicas de su competencia de manera oportuna y confiable; apoyar a la jefatura jurisdiccional en la toma de decisiones en esta materia, a través del estudio de la frecuencia y distribución de los riesgos y daños a la salud, así como de los factores que los determinan, para proteger la salud de la población ante algún evento epidemiológico o desastre, mediante la adopción de medidas preventivas, curativas y de control pertinentes.

Enfermedades transmisibles y micobacteriosis. Este programa se encarga de reducir los índices de morbilidad y mortalidad por tuberculosis y otras enfermedades transmisibles,

combatiendo los agentes que sean fuente de infección de éstas, así como reducir el índice de lepra y evitar las incapacidades que la misma genera dentro de su área de influencia.

VIH/SIDA y enfermedades de transmisión sexual. Tienen el propósito de proteger la salud de la población y reducir el índice de casos de VIH/ SIDA y otras enfermedades de transmisión sexual en el área jurisdiccional, mediante medidas de prevención y control entre grupos con prácticas de riesgo y especialmente vulnerables.

Salud del niño y adolescente. Entre sus principales tareas se encuentran mejorar y mantener el buen estado de salud de la población infantil, mediante la prevención, detección y combate a las enfermedades prevenibles por vacunación, así como de infecciones respiratorias agudas, enfermedades diarreicas y mal nutrición, que sean causa de morbilidad y mortalidad para el menor de cinco años de edad en el área geográfica de la JST, apoyadas en la orientación nutricional y el autocuidado de la salud familiar.

Atención médica de primer nivel. Programa encargado de apoyar la prestación de los servicios de salud, mediante la vigilancia en la aplicación de los programas de salud en unidades médicas de primer nivel, así como supervisar el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas y administrativas, y las disposiciones emitidas en materia de atención médica.

Estomatología. El objetivo de este programa es mejorar el nivel de salud bucal de la población mediante la adecuada conducción de los programas de atención médica dental que se desarrollen en la jurisdicción, procurando la calidad en sus procesos.

Enfermería. Contribuye en el cuidado de la salud y el bienestar del individuo, la familia y la comunidad, mediante la coordinación de las intervenciones del personal de enfermería, técnicos en la atención primaria de salud y cuidadoras de salud de la JST, con acciones de educación,

detección oportuna de riesgos y daños a la salud, en la prevención de enfermedades y en la atención integral del individuo sano o enfermo, con un enfoque interdisciplinario.

Los programas antes mencionados reúnen proyectos afines. Por mencionar un ejemplo, el programa de salud reproductiva concentra los proyectos de jornadas de vasectomías, programa de mastografías en unidades móviles, talleres de capacitación en escuelas, entre otros. Dichos proyectos contribuyen al logro del objetivo integral del programa que consiste en planear, monitorear, reportar y evaluar las acciones de salud reproductiva que realizan las unidades de atención primaria a la salud de acuerdo a la normatividad establecida (Manual de Organización Tipo de Jurisdicción Sanitaria, 2008).

1.4. La compartición del conocimiento y su implicación en los proyectos de la Jurisdicción Sanitaria Toluca

De acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (2017), los niveles de organización del trabajo de un proyecto son tres: portafolio de proyectos, programa y proyecto. El portafolio de proyectos se refiere a un nivel de agrupación superior, en el que se gestionan y priorizan tanto programas como proyectos individuales, que pueden o no guardar relación entre sí, pero que ayudan en su conjunto a alcanzar objetivos estratégicos de la organización.

Ahora bien, un programa es un conjunto de proyectos relacionados. Al agrupar los proyectos relacionados en un programa, una organización puede coordinar la dirección de esos proyectos. Un programa incluye esfuerzos como la coordinación del director del programa, actividades de gestión y el trabajo necesario para completar cada proyecto individual.

Finalmente, en esta escala de trabajo se encuentra el proyecto, que se define como un esfuerzo temporal para crear un producto o servicio único, y se suele representar como un conjunto de actividades con fechas de inicio y fin. En general, los proyectos se crean cuando una organización identifica necesidades o problemas que solventar, oportunidades de negocio, cambios en la legislación, renovación tecnológica, etc. (Guía del PMBOK, 2017).

En este sentido, podemos identificar a la JST como un portafolio de proyectos que agrupa precisamente proyectos afines en los programas de salud, y que, además de estar relacionados entre sí, comparten el objetivo de ofertar servicios de salud de calidad a la población. Dicho objetivo se logra a través del establecimiento de metas y en la medida en que los proyectos alcancen estas metas, se determina si se están ejecutando efectivamente.

La rotación del personal es un tema que prevalece en la JST y ha significado un obstáculo para culminar los proyectos en tiempo y forma. Las personas que dejan los proyectos o la organización, al marcharse se llevan consigo el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo. El hecho de no contar con información relevante acerca de los proyectos, orilla a los líderes de proyecto a tomar decisiones inciertas, además de las implicaciones en tener que reinvertir tiempo e insumos en capacitación y entrenamiento para los nuevos elementos.

Se reconoce entonces, que el conocimiento se encuentra en las personas, los objetos y también en las organizaciones. De acuerdo a las prácticas que recomienda el PMBOK (2017), el uso de las lecciones aprendidas es de gran importancia para los implicados en la dirección de proyectos de una organización, ya que ponen a su alcance experiencias y tratan de transferir el conocimiento adquirido en distintas situaciones. De lo anterior deriva la importancia de que una organización tenga la capacidad de generar y transformar la información en conocimiento (en cantidad y calidad), difundirlo y aplicarlo, para alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto, la compartición del conocimiento supone una ruta de mejora para aminorar las implicaciones negativas de la rotación del personal y acercar a cada programa y/o proyecto al cumplimiento de sus metas, lo que significa también el incremento en el número de servicios de salud que se ofrecen así como la calidad de los mismos.

De lo anterior, surge la iniciativa de estudiar, con la ayuda de la Teoría del capital social y la Teoría social cognitiva, el contexto bajo el cual los trabajadores de la JST estarían dispuestos a compartir lo que saben y, además, hacerlo de manera suficiente y significativa para la organización, con la finalidad de acortar la brecha que la separa del cumplimiento de sus metas.

1.5. Planteamiento del problema

1.5.1. Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo general de este trabajo de investigación es explorar las variables que fomentan la cantidad y calidad del conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la Jurisdicción Sanitaria Toluca del ISEM.

Para lograr este objetivo amplio, los objetivos particulares son:

1. Identificar los elementos para llevar a cabo el diagnóstico de las variables que fomentan la cantidad y calidad del conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la JST.
2. Determinar la cantidad y calidad del conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la JST.

3. Distinguir el impacto que tienen ciertas variables de la Teoría social cognitiva y la Teoría del capital social en la cantidad y calidad del conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la JST.

4. Proponer cursos de acción para mejorar la cantidad y calidad del conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la JST.

De lo anterior surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la cantidad y calidad de conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la JST?

2. ¿Cuál es el impacto que tienen ciertas variables de la Teoría social cognitiva y la Teoría del capital social en la cantidad y calidad del conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la JST?

1.5.2. Justificación

El presente trabajo de investigación ayudará a retener el conocimiento que se genera en la JST gracias al conocimiento de las variables que favorecen la compartición del conocimiento (en cantidad y calidad) en la organización. Asimismo se podrán establecer cursos de acción para detener la inminente fuga de conocimiento.

La exploración de las variables que fomentan la compartición del conocimiento permitirá conocer también, desde otro punto de vista, el ambiente laboral que se vive en la organización; averiguar el grado de compromiso que sienten las personas hacia la JST, la confianza que existe entre los equipos de trabajo, el grado en el que se identifican los trabajadores con la organización, los vínculos de interacción social que existen entre compañeros, la reciprocidad entre ellos y el

grado en que comparten el lenguaje y la visión organizacional. El trabajo supone la apertura hacia estrategias que incrementen un ambiente laboral sano y productivo que motive a los trabajadores al logro de los objetivos.

Aunado a lo anterior, el presente proyecto colaborará para respaldar la Teoría del capital social y la Teoría social cognitiva que se ha planteado en estudios similares para comprender la compartición del conocimiento en las organizaciones. Esta investigación representa, de igual manera, la propuesta de una idea innovadora para el mejoramiento de la compartición del conocimiento en los proyectos a partir de teorías sociales, combinando diferentes áreas de conocimiento de la Maestría en Alta Dirección en Sistemas de Información.

CAPÍTULO II.- Antecedentes teóricos de la compartición del conocimiento en las organizaciones.

2.1. Aprendizaje y conocimiento en la organización

En la actualidad, se puede observar que las organizaciones han sufrido cambios drásticos; el volumen y la rapidez con que se desarrollan nuevos productos, procesos y procedimientos de trabajo, compañías, conocimientos, herramientas y sistemas tecnológicos, es sorprendente. Se puede observar cómo han quedado obsoletos algunos métodos de trabajo, desaparecen productos, se renuevan o emergen tecnologías, se observa el desvanecimiento de industrias enteras. Sin embargo, uno de los principales cambios es que los conocimientos y habilidades que se consideraban imprescindibles en el pasado, hoy son insuficientes.

El contexto actual, tan dinámico y cambiante, ha dado pauta para que las organizaciones hayan hecho de la adquisición, creación o actualización de conocimientos una prioridad en el diseño de sus estrategias: aprender es la disposición esencial, considerada como actividad permanente y como uno de los objetivos primordiales de las organizaciones contemporáneas. Se entiende entonces, que el aprendizaje va más allá del individuo que aprende; implica un proceso colectivo que se extiende desde el nivel grupal (equipo de trabajo, departamento, equipo de proyecto) hasta el organizacional en su conjunto (organización que aprende). El aprendizaje, a su vez, gira en torno al conocimiento, es decir, es una actividad que comprende procesos cognitivos y de procesamiento de la información y se ocupa de todos aquellos contenidos relevantes para los procesos y procedimientos de trabajo. Asimismo, se añaden el volumen, la complejidad, la interconexión y la interdependencia de los contenidos implicados en el conocimiento, lo que hace inevitable que éste

se gestione colectivamente: de aquí la relevancia que poseen el aprendizaje organizacional y grupal para las organizaciones actuales (Alcover y Gil, 2002).

Aunado a lo anterior, los procesos de adaptación que han enfrentado las organizaciones, entre ellos la globalización de los mercados y la aplicación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, han motivado un gran interés en el aprendizaje organizacional. Nonaka (2000, pág. 24) señala que “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento”. Si consideramos lo anterior, es imprescindible para una organización desarrollar la capacidad de aprender, ya que en situaciones de incertidumbre y turbulencia se considera que solamente aquellas organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva (Garvin, 2000; Marquardt, 1996; Mayo y Lank, 1994). Además, mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de identificar y cubrir sus áreas de oportunidad y de reconocer cuándo son incapaces de hacerlo (Argyris, 2001).

En este sentido, Sutton (1994, p. 80) propone que “el aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas”. En este punto cabe mencionar los múltiples ejemplos que se han observado en organizaciones que no han aprendido, o no se han sabido adaptar a nuevos contextos, motivo por el cual han fracasado. Uno de estos ejemplos es Kodak, quien lideró por un largo periodo la industria de la fotografía; sin embargo, cuando tuvo que adaptarse a nuevos mercados con formatos digitales, no aprendió lo que estaba haciendo la competencia, no se adaptó a las nuevas exigencias de sus clientes y en 2012 terminó por desplomarse (Pozzi, 2012).

La importancia del aprendizaje organizacional es que también permite que la organización se transforme, ya que, al demandar una configuración estructural y cultural que fomente la

innovación, la flexibilidad y la mejora (Huysman, 2000), y al propiciar la participación de las personas, otorgando a éstas un mayor protagonismo e implicación en diferentes dimensiones de la vida (Berthoin Antal, Dierkes, Child y Nonaka, 2001), elimina las resistencias asociadas a las estructuras burocráticas y jerárquicas (Alcover y Gil, 2002). Por lo que, el hecho de que la organización involucre a las personas en los procesos de aprendizaje, tendrá por consecuencia a personas con mayores niveles de satisfacción. Esto, en turno, se transforma en ideas innovadoras, colaboración, trabajo en equipo, entre otros aspectos de impacto positivo para la organización.

Vale la pena decir que desde su primera formulación (realizada en 1958 por March y Simon), y a partir sobre todo de su divulgación (Argyris y Schön, 1978), el término aprendizaje organizacional cuenta con una aceptación generalizada por parte de los autores, quienes a su vez atribuyen a este proceso una gran influencia en el comportamiento estratégico de las organizaciones. No obstante, existe un gran contraste de criterios al analizar su significado y naturaleza.

Por un lado, Edmondson y Moingeon (1996) hacen referencia a los distintos aspectos que son abordados por la literatura. Inicialmente encuentran que el aprendizaje organizacional ocurre en diferentes niveles: en los individuos (Argyris, 1982), en los grupos (Alcover, 2000; Hinsz, Tindale, y Vollrath, 1997), en las organizaciones (Levitt y March, 1988), y en todos a la vez (Crossan, Lane y White, 1999). Por lo tanto, el aprendizaje organizacional se construye a partir de individuos que aprenden y el conocimiento institucionalizado retorna a los individuos mediante un proceso de aprendizaje. Después, Edmondson y Moingeon (1996), encuentran que el aprendizaje tiene lugar a través de diferentes procesos de intercambio de información (Huber, 1991), procesos interpretativos individuales y de comunicación interpersonal (Argyris y Schön, 1978; Daft y

Weick, 1984; Weick, 1969), así como de codificación de rutinas en las organizaciones (Cyert y March, 1963; Levitt y March, 1988).

Como se puede observar, las definiciones difieren entre sí en la medida que adoptan un determinado enfoque u otorgan mayor importancia a unos aspectos sobre otros. Así, por ejemplo, el aprendizaje organizacional se ha relacionado con aspectos tan variados como: codificar y modificar rutinas, adquirir conocimiento útil para la organización, aumentar la capacidad de la organización para realizar acciones productivas, interpretar y dar sentido, desarrollar conocimiento a través de la acción, detectar y corregir errores, etc. (Edmondson y Moingeon, 1996).

Por otro lado, autores como DiBella (1995), Senge (1990) y Ulrich, Jick y Von Glinow (1993) sostienen que el aprendizaje organizacional es un proceso colectivo que requiere de condiciones para que ocurra. Es decir, la organización debe preocuparse por fomentar algunos comportamientos y/o contextos para que el aprendizaje organizacional se lleve a cabo. Senge (1990), por ejemplo, planteó que para que tal aprendizaje se produzca es necesario contar con dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico. En otras palabras, aquellas organizaciones que han decidido fomentar el aprendizaje entre sus colaboradores, deben tener en cuenta que la intención por sí misma no será suficiente para lograr este comportamiento, sino que deben preparar el terreno para que la gente se encuentre propensa a aprender. Dentro de este contexto es importante que las personas miren en la misma dirección en que lo hace la organización y así mismo la organización debe promover un sistema de colaboración entre ellos.

Prieto y Revilla (2004) consideran que el conocimiento no es otra cosa que el resultado de un proceso iterativo: el aprendizaje. Con base en esta premisa nace el vínculo que ha unido al

aprendizaje con el conocimiento y el éxito que ha tenido su gestión en la organización ha llamado la atención de investigadores, tanto en el campo académico como en la iniciativa privada.

Ahora bien, si se compara el contexto actual con el de la era industrial, en la que la organización le daba más valor a los bienes tangibles como la maquinaria, las plantas de producción y equipo, se observa que esta forma de trabajo ha cambiado radicalmente. De acuerdo a Mercado y Cernas (2012), el mundo ha pasado de una economía industrial a una economía basada en el conocimiento, pues en la actual era de la información, lo que agrega valor a una empresa u organización son sus bienes intangibles. Es decir, la producción, distribución y uso de información y conocimiento utilizados principalmente para el diseño, producción y/o distribución de productos y servicios.

Se reconoce al conocimiento, entonces, como un activo intangible que, a diferencia de los recursos físicos que se deprecian, pueden ser utilizados sin merma de su valor y algunos de ellos incrementan su nivel de dotación ya que se pueden construir y acumular a lo largo del tiempo (García de León, 2006).

Se sabe que el conocimiento reside en las personas que generan valor para la organización y se integra de algo más que datos o información; abarca creencias, creatividad, habilidades, teorías, reglas, relaciones, opiniones, conceptos, experiencias, capacidades individuales, destrezas, experiencia colectiva, competencias, pericia, educación, actitudes y agilidad intelectual (Giannetto y Wheeler, 2000; Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 1997; Sullivan, 2001).

El conocimiento procede de la información que es un conjunto de datos objetivos sobre el entorno, los cuales representan hechos, cifras u objetivos sin contexto (Giannetto y Wheeler, 2000; Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson, 1997). Cuando estos datos son organizados, contextualizados, calculados, corregidos y condensados en respuesta a los requerimientos organizacionales, se genera la información que, a diferencia de los datos, tiene un significado

(Casate, 2007). Lo anterior consiste en que, cuando los datos se interpretan o son presentados con una explicación sobre la manera de utilizarlos dentro de un nuevo contexto, la organización cuenta con información valiosa (Giannetto y Wheeler, 2000). De esta manera, la conversión de información a conocimiento se realiza en un ciclo que precisa de experiencias, creencias y competencias (Casate, 2007), es decir, de capacidades.

El conocimiento se identifica también como un recurso sustancial difícil de imitar que, sólo cuando se gestiona, otorga a la organización una ventaja competitiva, aunque para ello es preciso desarrollar ciertas capacidades. Se ha observado, por ejemplo, que cuando una empresa se destaca por sus resultados frente a otras, se debe a que ha hecho algo mejor que su competencia, basa su visión en los recursos en general y el conocimiento en particular (Becerra, 2002).

Uno de los debates que se han manifestado en los últimos años es precisamente la identificación de los factores que determinan la ventaja competitiva de las organizaciones. Derivado de lo anterior, se ha observado que no son los recursos tangibles los que pueden mantener esta ventaja, pues pueden ser adquiridos o replicados por la competencia, sino aquellos recursos “idiosincráticos”... que no son fácilmente transferibles o replicables (Grant, 1993; Sobol y Lei, 1994).

Ahora bien, el enfoque de la organización basada en recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), indica que una organización puede verse como un conjunto de recursos y que estos recursos, aquellos que son valiosos, raros, difíciles de imitar y de sustituir, son la parte principal de una ventaja competitiva sostenida. Por lo que, el conocimiento como recurso único, difícil de transferir, imitar o sustituir, es una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

2.2. Gestión del conocimiento

Derivado de la importancia que ha cobrado el conocimiento en las organizaciones, surge la gestión del conocimiento. Esta gestión requiere de procesos para la identificación y explotación de los activos intangibles existentes en la organización así como de nuevos conocimientos (Caraballo, Mesa y Herrera, 2009). Se comprende que la gestión del conocimiento es necesaria, ya que permite la generación de otros recursos y capacidades que propicien el desarrollo de más intangibles, como el capital intelectual (CIC, 2002).

Como se ha mencionado, tanto en la teoría y como en la práctica del manejo organizacional, se reconoce que el conocimiento constituye una ventaja competitiva primordial. Sin embargo, también se señala que mantener una ventaja basada en el conocimiento requiere de una acción directiva consciente, es decir, una gestión del conocimiento. Por lo tanto, no es de extrañarse que las compañías exitosas sean aquellas que consistentemente crean nuevo conocimiento, lo diseminan con amplitud en toda la organización y, sin perder tiempo, lo convierten en nuevos productos y tecnologías (Nonaka, 1991).

Entonces, al ser el conocimiento un recurso intangible y una fuente duradera de ventaja competitiva (Nonaka, 1991), las organizaciones deben desarrollar capacidades para gestionarlo, es decir identificarlo, medirlo y analizar su existencia, así como, los elementos que facilitan o impiden su desarrollo en el núcleo de la organización y en su entorno (Ochoa, Prieto y Santidrián, 2007); o bien, planificar y operar todas las actividades y programas relacionadas con el uso continuo y creativo del conocimiento (Stewart, 1997).

A pesar de la tendencia a reducir la gestión del conocimiento al movimiento de datos y documentos, ésta significa mucho más que eso y se expone en las siguientes definiciones:

“... estrategias y procesos de identificación, captura y diseminación del conocimiento” (The American Productivity y Quality Center; citado por Manaco, 1996).

“... proceso de creación, captura y utilización del conocimiento para incrementar el desempeño organizacional” (Bassie, 1997).

“... gestión de la información, el conocimiento y la experiencia disponible en una organización –su creación, captura, almacenamiento, accesibilidad y utilización- con el fin de que las actividades organizacionales se construyan alrededor de lo que ya se sabe y desarrollar este conocimiento” (Mayo, 1998).

“... proceso de captura de la experiencia colectiva de una compañía dondequiera que ésta resida, y su distribución a aquellos a quienes pueda ayudar a producir los mayores dividendos” (Blake, 1998).

“... aliento a los individuos para comunicar su conocimiento mediante la creación de ambientes y sistemas para la captura, organización y compartición del conocimiento en toda la compañía” (Martínez, 1998)

Sin embargo, la gestión del conocimiento no es un hecho espontáneo, necesita un marco general y procesos específicos para llevarse a cabo. Además se considera importante que el conocimiento inherente a los individuos (conocimiento tácito) debe ser incluido y que la gestión del conocimiento debe contribuir al desempeño organizacional para el logro de mayores beneficios (Tristá, 2005).

Por consiguiente, retomando a Prieto y Revilla (2004), el conocimiento representa uno de los valores más críticos para lograr un éxito sostenible en la organización. Sin embargo, el hecho de que una organización obtenga resultados superiores a otras a partir del conocimiento, no significa que los obtuvo de manera espontánea, sino que antes se esforzó por instaurar ciertas condiciones

de gestión orientadas tanto a la reunión de conocimientos efectivos como a su movilización activa. Son estos esfuerzos organizados los que se denominan “gestión del conocimiento”, concepto por el que se reconoce la importancia de gestionar los procesos y actividades asociadas con esta cuestión.

Actualmente, existen un sinfín de iniciativas relacionadas a la gestión del conocimiento que se pueden agrupar en dos grandes grupos: el técnico estructural y el de comportamiento. El primero resalta al aprendizaje y su gestión como un proceso esencialmente técnico y objetivo. El segundo establece que se trata de un proceso relativo al comportamiento social y humano, en el que los agentes individuales son los protagonistas. En la Tabla 1 se pueden encontrar los argumentos esenciales de cada una de estas dos corrientes de investigación.

Ahora bien, desde estas dos orientaciones se desprenden iniciativas de gestión del conocimiento diferentes. Un grupo de iniciativas tiene la intención de superar la ignorancia desarrollando los procesos y estructuras que, al margen de los individuos, actúen como sistemas de coordinación y control. El segundo grupo enfatiza las formas de hacer frente a lo desconocido actuando sobre los miembros de la organización con el propósito expreso de modificar y alinear sus cogniciones y comportamientos (Prieto y Revilla, 2004).

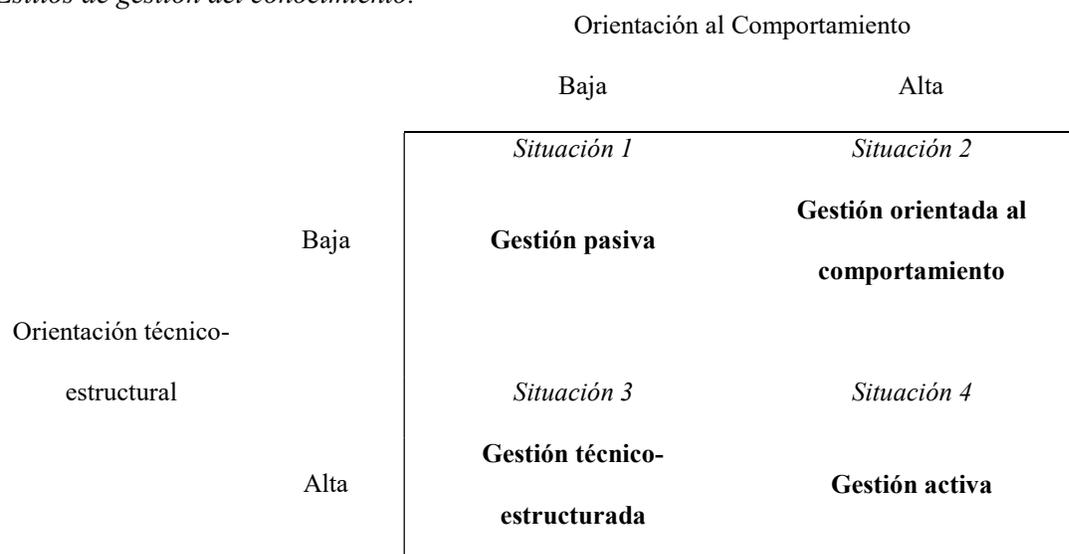
Ciertamente, la existencia de elementos de gestión tanto técnico-estructurales como orientados al comportamiento propicia la necesidad de intentar establecer guías para llevarlas a la práctica. Sin embargo, es probable que las organizaciones tienden a centrarse en uno u otro tipo de iniciativas de manera excluyente. En cambio, puede ser más lógico el que las organizaciones busquen un balance adecuado en función de sus necesidades, por lo que se generan diferentes modalidades de gestión del conocimiento, tal como se puede observar en la Figura 1.

Tabla 1
La gestión del conocimiento

Orientación técnico-estructural	Orientación al comportamiento
La organización es un sistema para la transmisión de la información.	La organización es un sistema que da significado a la organización.
Relevancia de la cantidad, frecuencia, dirección y características físicas de los mensajes.	Relevancia del propósito, significado de los símbolos e interpretación por los participantes.
El entorno es objetivable y puede ser aprendido mediante la acumulación de datos.	El entorno es aprendido mediante la obtención de una definición compartida y de la experimentación.
Las organizaciones aprenden por medio de la adquisición de información; el análisis racional y los nuevos comportamientos están, por tanto, dirigidos por la alta dirección.	Las organizaciones aprenden por medio del diálogo y la interpretación compartida de los acontecimientos, las suposiciones cambiantes y la prueba y error.
El entendimiento conduce a la acción.	La acción conduce al entendimiento.

Fuente: Adaptación de Prieto y Revilla (2004).

Figura 1
Estilos de gestión del conocimiento.



Fuente: Adaptación de Prieto y Revilla (2004).

En la figura anterior, y de acuerdo a Prieto y Revilla (2004), podemos observar los diferentes estilos de gestión del conocimiento que se desprenden de las orientaciones técnico-estructural y la orientada al comportamiento.

La gestión pasiva (o ausencia de gestión) la desarrollan las organizaciones que se muestran apáticas por la gestión del conocimiento y por tanto, adoptan una actitud indiferente al respecto. Este tipo de organizaciones se identifican por ser tradicionalistas y ubicarse en ambientes estables. El riesgo al que se enfrentan es la insuficiente capacidad de generar el aprendizaje necesario ante un contexto inestable.

La gestión orientada al comportamiento se puede identificar en aquellas organizaciones que maniobran en entornos complejos y cambiantes, en las que el conocimiento difícilmente se puede separar de las personas que lo generan. La gestión del conocimiento, en este estilo, está enfocada al desarrollo de iniciativas, contactos personales y al compromiso con la experimentación para llegar a comprender un entorno que se transforma constantemente.

La gestión técnico-estructurada se presenta en organizaciones que operan en entornos inciertos, pero previsible y, en consecuencia, fundamentan la gestión del conocimiento en el procesamiento de grandes cantidades de información. En este estilo, las organizaciones hacen uso de dispositivos técnico-estructurales para el almacenamiento de la información y hacerla más accesible para quien la necesite.

La gestión activa se inclina tanto a elementos técnico-estructurales como de comportamiento. Representa el modelo idóneo y más eficaz para desarrollar el conocimiento en la organización, específicamente en entornos dinámicos y complejos. Las organizaciones que practican este estilo de gestión del conocimiento cuentan con un marco de aprendizaje en el que se despliega el efecto positivo derivado de todos y cada uno de los elementos de gestión considerados, y en el que,

además, se produce un efecto que se puede denominar colaborativo derivado de la interacción de los elementos técnico-estructurales con los elementos del comportamiento.

Las cuatro situaciones expuestas anteriormente establecen extremos utilizados como orientación para identificar los diferentes estilos de gestión del conocimiento y que no tienen por qué producirse en estado puro. Las diversificaciones en la intensidad de la gestión de ambos tipos de elementos se mantienen en práctica. Inclusive, se pueden presentar ejemplos en los que una misma organización ocupa diferentes posturas de acuerdo a sus necesidades y características.

Ahora bien, la gestión del conocimiento surge como enfoque gerencial o disciplina emergente que busca de manera estructurada y sistemática aprovechar el conocimiento desarrollado para alcanzar los objetivos de la organización. La idea central de la gestión del conocimiento es proveer de herramientas a las organizaciones para identificar, crear, mantener y medir el conocimiento que ellas generan, maximizando los beneficios individuales y globales. No obstante, la gestión del conocimiento es un concepto en construcción y con muchas interpretaciones que sigue alimentándose de los trabajos de investigación que se han hecho y que se harán en el futuro (Avedaño y Flores, 2016).

En las últimas décadas se ha escrito bastante acerca de la importancia del conocimiento en las organizaciones. Se reconoce su carácter estratégico, su presencia y su valor intangible, pero dada su complejidad e intangibilidad, se dificulta su gestión. De allí el surgimiento de investigadores que intentan, a través de sus propuestas teóricas y de sus investigaciones de experiencias en empresas, aproximarse a una explicación de cómo debe organizarse, gestionarse y difundirse el conocimiento en la organización. A continuación se presentan algunos de ellos.

2.2.1. Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi

Para Nonaka y Takeuchi (1995) la gestión del conocimiento abarca los siguientes procesos: creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación en todos los procesos de la organización. En el modelo de Nonaka y Takeuchi se visualiza el conocimiento tanto individual como colectivo y su gestión con una proyección hacia la organización, el aprendizaje tanto formal como de persona a persona, el conocimiento explícitamente documentado como tácito y proveniente tanto de los integrantes de la organización como de su entorno. Este modelo se puede observar en el Figura 2.

Figura 2

Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995).

Procesos					
Creación o captación	Estructuración	Transformación	Transferencia	Almacenamiento	Incorporación
Establecer mecanismos idóneos para la recepción del conocimiento de persona a persona, a través de la observación, imitación y entrenamiento. Las personas crean el conocimiento y la organización establece el ambiente apropiado para que esto ocurra.	Clasificar y definir el conocimiento como justificado, verdadero y creíble. Los nuevos conceptos creados por individuos o equipos de trabajo, se incorporan a los procedimientos para compartirse.	Convertir el conocimiento estructurado en algo tangible o concreto, ya sea en un prototipo de producto, sistema o modelo.	Distribuir el conocimiento creado en los grupos de interés al interior o exterior de la organización.	El conocimiento transferido debe estar disponible para ser utilizado, por tal motivo se debe incorporar a un medio físico perteneciente a la organización.	Adquirir el conocimiento como parte activa de la organización, siendo un activo apreciable y estratégico de la misma.

Fuente: Adaptación de Avendaño y Flores (2016).

Este modelo sugiere que crear conocimiento no es crear información, sino procesarla, hacerla útil para la organización, fusionarla con ideas subjetivas e intuiciones de los individuos que

pertenecen a la organización y hacerlas disponibles a todos. Ellos visualizan a la empresa como un organismo vivo (no una máquina) capaz de desarrollarse pero a través de la evolución del conocimiento que se genera por parte de todos sus integrantes. En este modelo, los autores se enfocan más en los procesos humanos (Avedaño y Flores, 2016).

En este enfoque se puede observar que predomina un concepto manejado por otros autores como la socialización del conocimiento, la cual, de acuerdo a Feltrero (2003), consiste en la producción de nuevos conocimientos, valores y prácticas ajustados por los individuos y grupos sociales a un contexto social e individual siempre en evolución. Y en este sentido, el individuo se encuentra sumamente relacionado ya que contribuye con la construcción de conocimiento, valores y prácticas, a través del aprendizaje.

2.2.2. Modelo de gestión del conocimiento de Wiig

El modelo de gestión del conocimiento de Wiig (1993) se enfoca en el siguiente principio: para que un conocimiento pueda ser útil y valioso, debe ser organizado. Dicho conocimiento debe ordenarse de manera tal que se pueda usar. Además, las organizaciones persiguen diferentes estrategias para gestionar el conocimiento. Según Wiig, las organizaciones se deben basar en cinco procesos básicos: creación, captura, renovación, compartición y uso del conocimiento en todas las actividades (ver Figura 3).

En el modelo, Wiig visualiza el conocimiento y su gestión con una proyección hacia las organizaciones en general, el aprendizaje más que todo formal, el conocimiento explícitamente documentado y proveniente del entorno organizacional.

Figura 3
Modelo de gestión del conocimiento de Wiig (1993).

Procesos				
Creación	Captura	Renovación o refinamiento	Compartir o distribuir	Uso
El conocimiento se desarrolla a través del aprendizaje, la innovación, la creatividad y su importación desde el exterior de la organización.	El conocimiento es capturado y retenido para ser usado y ejercitado nuevamente.	El conocimiento se organiza, transforma y convierte en material escrito, bases de conocimiento y cualquier otra forma de presentación y almacenamiento que lo haga disponible para ser utilizado.	El conocimiento se distribuye mediante la educación, programas de capacitación, sistemas basados en conocimiento, redes de expertos, etc., apoyados en tecnología y procedimientos.	Aplicar el conocimiento para no perderlo. El uso (aplicación) del conocimiento se convierte en la base para el aprendizaje y la innovación.

Fuente: Adaptación de Avendaño y Flores (2016).

Ahora bien, dentro de los procesos que Wiig plantea en su modelo, vale la pena rescatar el proceso de compartir el conocimiento ya que a pesar de que se ha expuesto su importancia y los múltiples beneficios que trae su gestión para la organización, pocas son las investigaciones que se han dedicado a averiguar cuáles son las variables que pueden existir en una organización para que su conocimiento se comparta de manera constante y, no sólo eso, que la organización pueda ser capaz de identificar la cantidad y calidad de conocimiento que comparten sus integrantes.

2.3. Compartición del conocimiento

Una teoría postulada por Grant (2002), basada en el conocimiento, sostiene que este concepto es el principal determinante para el crecimiento organizacional sostenible y la ventaja competitiva.

Grant (2002) afirma que el conocimiento existe primero en las personas y en ausencia de procesos organizacionales que permitan su compartición, expira de la organización (Bennet y Bennet, 2003).

Derivado de lo anterior, crear, recolectar y mantener procesos organizacionales que permitan la compartición del conocimiento es un requisito previo para el éxito. Por lo que, el creciente reconocimiento de la importancia de los activos intangibles (Kaplan y Norton, 2004; Lev, 2001; Lobue, 2009), incluido el conocimiento organizacional, motiva aún más la investigación de la compartición del conocimiento como un proceso de control organizacional.

Por lo tanto, ya que la compartición del conocimiento es tan importante para el éxito de una organización, es transcendental averiguar las influencias organizacionales que fomentan este comportamiento en las personas, las cuales son fundamentales a la hora de la creación, recolección, almacenamiento y compartición del conocimiento organizacional (Elliott y Jacobson, 2002). Por ejemplo, las personas que se dedican a la contabilidad y finanzas contribuyen creando los sistemas de control gerencial y ayudan en la creación de planes de compensación para empleados, mientras que las personas responsables de recursos humanos construyen planes de desarrollo para desarrollar y mejorar las habilidades de los empleados. Y, aunque la compartición del conocimiento no aparece explícitamente en los estados financieros, influye en los rendimientos organizacionales (Vera-Munoz, Ho y Chow, 2006) a través de métricas de evaluación más amplias, como el Balanced Scorecard de una organización (Gonzalez-Padron, Chabowski, Hult, Ketchen, 2010; Hwang, 2009; Lee y Lai, 2007).

Además, la evidencia sugiere que el grado de conocimiento de los individuos y el valor organizacional percibido de una compartición influyen en las medidas de desempeño grupal (versus individual) en los sistemas de control gerencial (Hwang, 2009). En consecuencia, la

compartición del conocimiento organizacional es fundamental para el éxito de la organización, y tal compartición es de mayor importancia para crear y mantener sistemas de control gerencial.

En este sentido, Witherspoon et al. (2013), realizan un metaanálisis acerca de la compartición del conocimiento en las organizaciones, en el cual lo definen como contribuciones entre y para los individuos. La investigación de Witherspoon et al. (2013) identificó los antecedentes de la compartición del conocimiento propuestos en la literatura estudiada, los cuales se encuentran organizados en tres categorías: intenciones y actitudes, cultura organizacional y recompensas, que se pueden observar en la Figura 4.

Figura 4

Antecedentes de la compartición del conocimiento.

<i>Intenciones y actitudes</i>	Intenciones para compartir conocimiento Actitud hacia la compartición del conocimiento Autoeficacia Motivación intrínseca hacia la compartición del conocimiento
<i>Cultura Organizacional</i>	Comunicación Participación Normas subjetivas Confianza social Compromiso organizacional Vínculos sociales Soporte organizacional Visión compartida Tecnología y recursos
<i>Recompensas</i>	Aumento salarial anticipado / promoción Relaciones recíprocas anticipadas Construcción de la reputación

Fuente: Adaptación de Witherspoon et al. (2013).

De acuerdo a Witherspoon et al. (2013) en primer lugar se observan las intenciones y actitudes. Éstas son la base de la motivación para la compartición del conocimiento y se refieren a las creencias individuales sobre el alcance y el valor del conocimiento propio así como a los sentimientos positivos que resultan de su intercambio.

Enseguida se puede observar a la cultura organizacional, cuyos factores se relacionan con las influencias ambientales de las organizaciones. En general, estos antecedentes se refieren a las

influencias que resultan de la disminución del esfuerzo requerido para que una persona participe en la compartición del conocimiento y se dividen en nueve factores: la comunicación, la participación, las normas subjetivas, la confianza social, los vínculos sociales, el compromiso organizacional, la visión compartida, la tecnología y los recursos para la compartición del conocimiento y el soporte organizacional.

Por último se encuentran las recompensas para la compartición del conocimiento, las cuales consisten en los beneficios personales (retribuciones). Las teorías económicas neoclásicas enfatizan el interés propio para la ventaja económica (Dawkins, 2006). En otras palabras, este grupo de antecedentes se refiere a la expectativa que tienen los individuos cuando comparten conocimiento, pues al llevar a cabo este comportamiento esperan un reconocimiento a cambio.

Los resultados del metanálisis contribuyen a identificar los factores determinantes que favorecen la compartición del conocimiento en una organización. Sin embargo, un mayor avance en la literatura de compartición del conocimiento probablemente dependa de que los investigadores vayan más allá de lo que ahora es el fruto de la investigación de Witherspoon et al. (2013): que los individuos participen en actividades cooperativas (no competitivas), compartiendo el conocimiento, para lo cual se introduce el modelo de compartición del conocimiento que crearon Chiu, Hsu y Wang (2006), con la finalidad de exhibir los factores que favorecen este comportamiento en una organización.

2.3.1. Modelo de Compartición del Conocimiento de Chiu, Hsu y Wang

En 2006, Chiu et al. desarrollaron un modelo para entender mejor la compartición del conocimiento, tomando en consideración la Teoría social cognitiva y la Teoría del capital social.

Este modelo pretende responder el cuestionamiento sobre si el capital social en algunas comunidades u organizaciones es lo suficientemente fuerte para estimular a los miembros a superar los obstáculos de un proceso complejo de intercambio de conocimientos y luego compartirlos.

Chiu et al. (2006) retoman a la Teoría social cognitiva de Albert Bandura (1989), la cual define al comportamiento humano como una interacción dinámica y recíproca de factores personales, la conducta y la red social. Bandura (1989) argumenta que el comportamiento de una persona está parcialmente formado y controlado por la influencia social en el trabajo (sistemas sociales) y la cognición personal (expectativas y creencias). En este sentido, se identifican dos tipos de expectativas identificadas como las fuerzas cognitivas principales que guían el comportamiento de la compartición del conocimiento: las expectativas sobre los resultados y la autoeficacia. Bandura (1989) sostiene que estos dos factores afectan directamente al comportamiento humano, entendiendo a la autoeficacia como la creencia de la persona en su habilidad para llevar a cabo o afrontar con éxito una acción específica y a las expectativas de los resultados como la idea de que al llevar a cabo esas acciones, la persona recibirá una recompensa. Por lo que, se entiende que los individuos comparten su conocimiento cuando se creen capaces de hacerlo y lo hacen esperando algo a cambio.

De acuerdo con la Teoría social cognitiva, el cuestionamiento de por qué los individuos dedican tiempo y esfuerzo a compartir su conocimiento con otros miembros en las organizaciones debe abordarse desde las perspectivas de la cognición personal y la red social. Sin embargo, este fundamento teórico es silencioso acerca de qué recursos están inmersos dentro de una red social y cómo éstos afectan el comportamiento de un individuo, por consecuencia, se introduce la Teoría del capital social como complemento para abordar estas incógnitas.

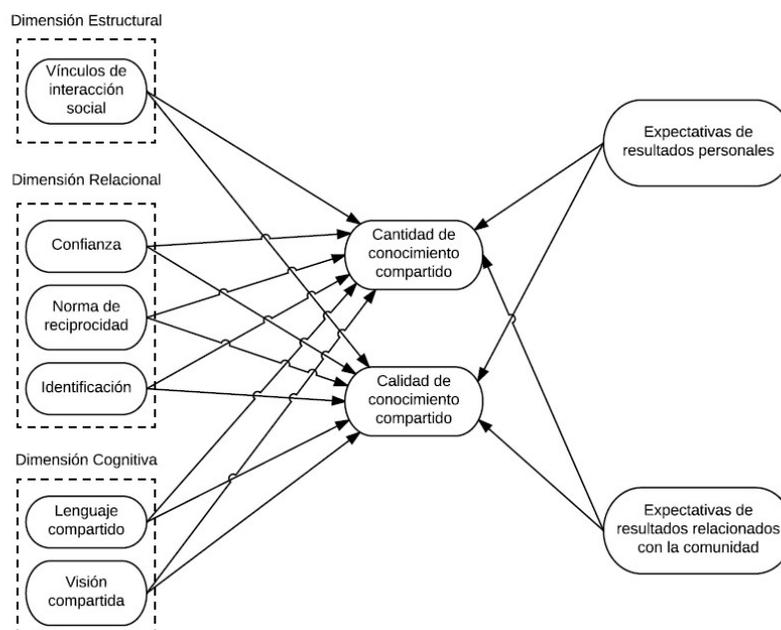
En el modelo que crean Chiu et al. (2006), se retoman ciertos aspectos de la Teoría del capital social, la cual refiere que las relaciones sociales entre las personas pueden producir recursos (Coleman, 1988). Por su parte, Putnam (1995) sugirió que el capital social facilita la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo. Vale la pena mencionar que el capital social se ha definido como la suma de los recursos reales y potenciales incorporados dentro, disponibles a través y derivados de la red de relaciones que posee una unidad individuo o sociedad (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

De esta manera, la Teoría del capital social sugiere que el capital social, en otras palabras, la red de relaciones poseída por un individuo o una red social, influyen fuertemente en el grado en que se produce el intercambio de conocimiento interpersonal (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Asimismo, Lane y Lubatkin (1998) sostienen que a través de estrechas interacciones sociales, los individuos son capaces de aumentar la profundidad, la amplitud y la eficiencia del intercambio de conocimientos mutuos.

Con base en los antecedentes anteriores, el Modelo de Chiu et al. (2006), se construye para entender mejor las variables que influyen en la cantidad y calidad de conocimiento que comparten las personas en una organización. Este modelo se puede observar en la Figura 5.

El modelo construido por los autores antes mencionados involucra dos motivaciones individuales. Las primeras, relacionadas con los resultados personales, mismos que se refieren a las expectativas que tiene cada persona al compartir su conocimiento y, de la misma manera, examinan las motivaciones en términos de las expectativas de resultados relacionadas con la comunidad, las cuales se refieren a la expectativa de beneficios para la organización.

Figura 5
Modelo de la compartición del conocimiento.



Fuente: Adaptado de Chiu, Hsu y Wang (2006).

Chiu et al. (2006) rescatan de la Teoría del capital social la clasificación y adaptaciones de las manifestaciones del capital social en tres dimensiones (estructural, relacional y cognitiva). Entre las facetas más importantes de la dimensión estructural está la presencia o ausencia de interacciones sociales entre actores (Scott, 1991; Songini, 2003). Estas interacciones o vínculos de interacción social representan la fortaleza de las relaciones interpersonales, la cantidad de tiempo invertidas en ellas y la frecuencia de comunicación entre los miembros de una organización.

Entre las facetas clave de la dimensión relacional están la confianza (Cohen y Prusak, 2001; Fukuyama, 1995), entendiendo a ésta como la expectativa de un individuo de que los miembros de una organización seguirán una serie de valores, normas y principios similares; la norma de reciprocidad (Putman, 2000) que hace referencia al intercambio de conocimiento mutuo y es

percibido por las partes como justo; y la identificación (Nahapiet y Ghoshal, 1998) que se refiere a la identificación propia de cada individuo con las características de un grupo.

Por su parte, las facetas de la dimensión cognitiva involucran visión compartida (Cohen y Prusak, 2001; Tsai y Ghoshal, 1998) que engloba los objetivos y aspiraciones colectivas de los miembros de una organización, así como el lenguaje compartido (Nahapiet y Ghoshal, 1998) que incluye los acrónimos, subtítulos, los términos, en fin, la manera en cómo se comunica una organización.

El modelo presentado anteriormente sugiere un análisis de cómo las expectativas de resultados relacionadas con la comunidad, las expectativas de resultados personales y los seis factores del capital social impactan en la cantidad y calidad de conocimientos que se comparten en una organización. En resumen, de acuerdo con el modelo de Chiu et al. (2006), cuanto mayores sean las expectativas de resultados de los individuos (personales y relacionados con la comunidad) y más sólido sea el capital social en términos estructurales, relacionales y cognitivos entre los miembros de la organización, más conocimiento y de mayor calidad se comparte en ella.

CAPÍTULO III.- Metodología

3.1. Hipótesis

Con base en el marco teórico anterior, en específico en el modelo de Chiu et al. (2006), se presentan las siguientes hipótesis de trabajo con respecto a la JST. En lo general se presentan ocho hipótesis, pero en cada caso se subdividen en “a” y “b” para abordar de forma más analítica y pormenorizada la cantidad y la calidad del conocimiento.

H1a. Las expectativas de resultados personales están positivamente relacionadas con la cantidad de conocimiento que comparten las personas.

H1b. Las expectativas de resultados personales están positivamente relacionadas con la calidad de conocimiento que comparten las personas.

H2a. Las expectativas de resultados relacionadas con la comunidad están positivamente asociadas con la cantidad de conocimiento que comparten las personas.

H2b. Las expectativas de resultados relacionadas con la comunidad están positivamente asociadas con la calidad de conocimiento que comparten las personas.

H3a. Los vínculos de interacción social están positivamente relacionados con la cantidad de conocimiento que comparten las personas.

H3b. Los vínculos de interacción social están positivamente relacionados con la calidad de conocimiento que comparten las personas.

H4a. La confianza está positivamente relacionada con la cantidad de conocimiento que comparten las personas.

H4b. La confianza está positivamente relacionada con la calidad de conocimiento que comparten las personas.

H5a. La norma de reciprocidad está positivamente relacionada con la cantidad de conocimiento que comparten las personas.

H5b. La norma de reciprocidad está positivamente relacionada con la calidad de conocimiento que comparten las personas.

H6a. El sentido de identificación está positivamente relacionado con la cantidad de conocimiento que comparten las personas.

H6b. El sentido de identificación está positivamente relacionado con la calidad de conocimiento que comparten las personas.

H7a. El lenguaje compartido está positivamente relacionado con la cantidad de conocimiento que comparten las personas.

H7b. El lenguaje compartido está positivamente relacionado con la calidad de conocimiento que comparten las personas.

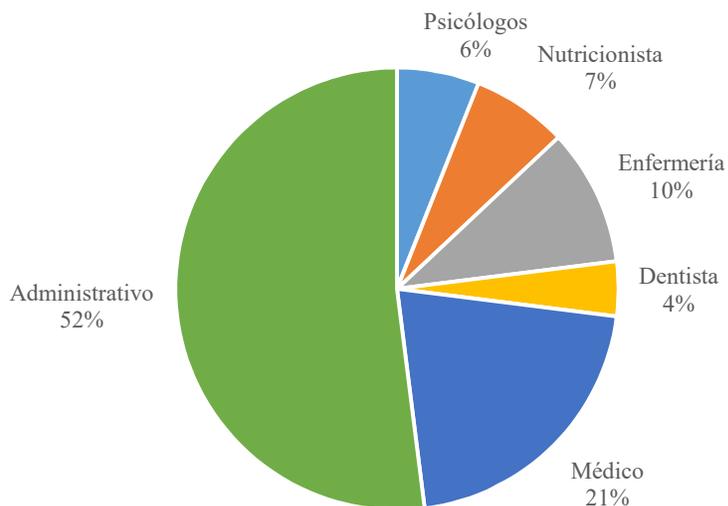
H8a. La visión compartida está positivamente relacionada con la cantidad de conocimiento que comparten las personas.

H8b. La visión compartida está positivamente relacionada con la calidad de conocimiento que comparten las personas.

3.2. Datos y muestra

La plantilla de recursos humanos de la JST se integra por personal de diferentes perfiles y formación educativa, de los cuales 55 son hombres y 90 son mujeres, para un total de 145 personas que conforman los equipos de trabajo que ejecutan los programas y proyectos de este organismo. En la Figura 6 se pueden observar los porcentajes de los perfiles profesionales de las personas que laboran en la JST.

Figura 6
Perfiles profesionales de la JST.



Fuente: Elaboración propia.

En esta investigación, se determina el tamaño de la muestra mediante la ecuación que se puede observar en la Figura 7.

Figura 7
Ecuación estadística para proporciones poblacionales.

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n = Tamaño de la muestra
 z = Nivel de confianza deseado
 p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q = Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e = Nivel de error dispuesto a cometer
 N = Tamaño de la población

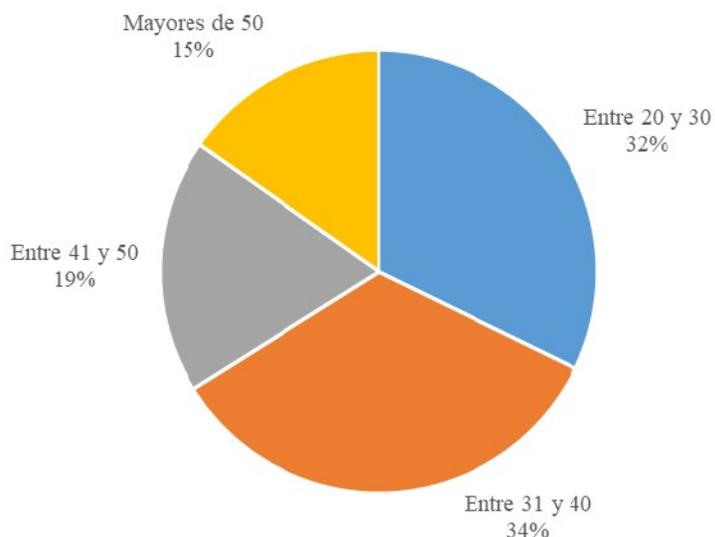
Fuente: Agencia de estadística de mercados (2017).

Lo anterior se calcula tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. De esto se obtiene que el tamaño de la muestra sea de 59 personas, mismas a las que se les aplicó el instrumento de recolección de datos que se describe posteriormente. Los respondientes se eligieron de manera no probabilística. La muestra obedece a criterios de

investigación como la experiencia, los conocimientos, la antigüedad en la organización y la participación en los proyectos en la JST.

De lo anterior se pudo obtener que 46% del total de la muestra son mujeres y 54% son hombres. También, de las 59 personas encuestadas, el 26% estudió el bachillerato, 54% cuenta con estudios de licenciatura y sólo el 20% tiene estudios de posgrado. Los rangos de edad se encuentran distribuidos como se observa en la Figura 8.

Figura 8
Grupos etarios de la JST.

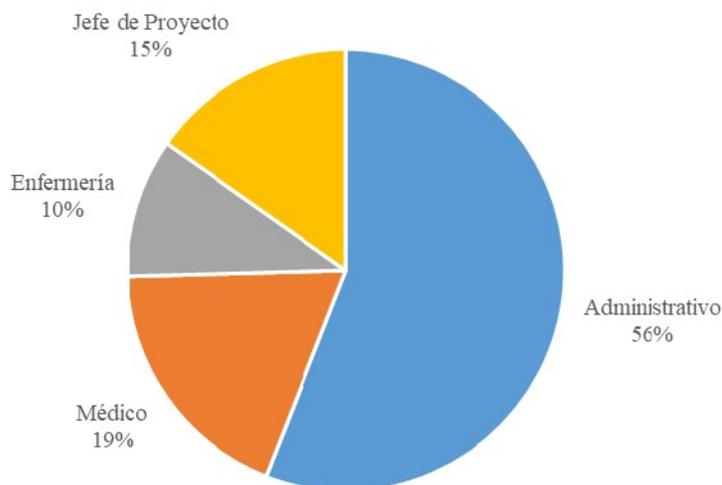


Fuente: Elaboración propia.

Respecto al tipo de contrato, las personas de base ocupan el 26% del total de la muestra, los formalizados el 10% y los regularizados 3%. Cabe mencionar que estos tres tipos de contrato son permanentes para el ISEM; lo que significa que difícilmente pueden ser despedidos. Finalmente, se puede observar que el personal en la JST que cuenta con contrato eventual ocupa el 61%, y es aquí donde se localiza la mayor rotación del personal.

La Figura 9 se construye analizando el área de empleo de las personas encuestadas. Aquí se observa que la mayoría del personal contratado en la JST es asignado al área administrativa, la cual ocupa el 56% del total de la muestra.

Figura 9
Áreas de empleo de la JST.



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Procedimiento

Esta es una investigación de enfoque cuantitativo puesto que se recolecta información para procesarla con la ayuda de un método estadístico (Hernández Sampieri, 2006). Se cuantifica el fenómeno en estudio para dimensionar su magnitud con la ayuda de escalas numéricas.

El estudio es de tipo correlacional puesto que busca relacionar variables y/o conceptos, además de observar la fuerza que existe entre dichas relaciones.

El diseño de investigación es no experimental y transversal ya que no se manipularon las variables de estudio y la recolección de datos se realizó en un momento único.

La información se recolectó por medio de una encuesta auto-administrada. El cuestionario se aplicó de manera impresa a cada respondiente dentro de su lugar y horario de trabajo. Se permitieron 30 minutos a cada persona para contestar la encuesta.

3.4. Medición de variables

Las preguntas del cuestionario de recolección de datos se tradujeron al español del instrumento creado por Chiu et al. (2006) en inglés.

Las variables a estudiar se definen y operacionalizan de la siguiente manera:

Expectativas de resultados personales.- Se refiere a los beneficios personales que espera cada persona al compartir su conocimiento. Esta variable se compone de seis reactivos que en el cuestionario son las preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

Expectativas de resultados relacionados con la comunidad.- Esta variable mide las expectativas de los beneficios que traerá para la JST el hecho de que las personas que la integran compartan lo que saben. Esta variable se compone de cuatro reactivos que en el cuestionario son las preguntas 7, 8, 9 y 10.

Identificación.- Se refiere al sentido de pertenencia y sentimientos positivos hacia la organización. Esta variable se compone de cuatro reactivos que en el cuestionario son las preguntas 11, 12, 13 y 14.

Vínculos de interacción social.- Representan la fuerza de las relaciones sociales, la cantidad de tiempo compartido y la frecuencia con la que las personas se comunican en la organización.

Esta variable se compone de cuatro reactivos que en el cuestionario son las preguntas 15, 16, 17 y 18.

Norma de reciprocidad.- Es la idea que tiene una persona de que al compartir su conocimiento, este comportamiento es mutuo y percibido por la organización. Esta variable se compone de dos reactivos que en el cuestionario son las preguntas 19 y 20.

Las variables anteriores se midieron con una escala tipo Likert de cinco puntos. Este formato permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga. Este tipo de escala resulta especialmente útil en situaciones en las se requiere que los respondientes maticen su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta sirven para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia la información presentada (Osinski y Bruno, 1998). Para las variables anteriores, las anclas verbales fueron: 1= muy en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= neutral, 4= de acuerdo y 5= muy de acuerdo. Así como, 1= no es muy característico de mí, 2= no característico de mí, 3= neutral, 4= característico de mí y 5= muy característico de mí.

Confianza.- Se refiere a la expectativa que tiene un individuo en que los miembros de una organización en la que se encuentra inmerso comparten valores, normas y principios. Esta variable se compone de cinco reactivos que en el cuestionario son las preguntas 21, 22, 23, 24 y 25.

Lenguaje compartido.- Es la manera en la que los integrantes de una organización entienden el vocabulario, ayuda a que las ideas se compartan y la comunicación sea eficaz entre las personas con experiencias similares. Esta variable se compone de tres reactivos que en el cuestionario son las preguntas 26, 27 y 28.

Cantidad de conocimiento.- Es la cantidad de conocimiento que comparten las personas en un periodo de tiempo. Esta variable se compone de siete reactivos que en el cuestionario son las preguntas 29, 30, 31, 32, 33, 34 y 35.

Visión compartida.- Participación de objetivos respecto a la participación de conocimientos entre los miembros de la organización. Esta variable se compone de tres reactivos que en el cuestionario son las preguntas 36, 37 y 38.

Calidad de conocimiento.- Se refiere a la relevancia, el fácil entendimiento, la certidumbre, la completitud, la confiabilidad y la oportunidad del conocimiento compartido. Esta variable se compone de tres reactivos que en el cuestionario son las preguntas 39, 40, 41, 42, 43 y 44.

Las preguntas 19 a la 44 se midieron en una escala tipo Likert de siete puntos, ofreciendo al encuestado poder graduar su opinión ante afirmaciones complejas permitiéndole ajustar su respuesta más fácilmente. De acuerdo a Osinski y Bruno (1998), el uso de la escala tipo Likert de siete puntos permite obtener valoraciones más diversas acerca de la percepción del encuestado. Las anclas verbales para las escalas de confianza fueron: 1= nunca o definitivamente no y, 7=siempre o definitivamente sí. Para las escalas de lenguaje compartido y cantidad del conocimiento, las anclas fueron: 1= nunca, 2= casi nunca, 3= a veces, 4= ni infrecuente ni frecuentemente, 5= frecuentemente, 6= muy frecuentemente y, 7= siempre. Finalmente, para las escalas de visión compartida y calidad del conocimiento las anclas fueron: 1= muy en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ligeramente en desacuerdo, 4= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5= ligeramente de acuerdo, 6= de acuerdo y, 7= muy de acuerdo.

Las preguntas 45, 46, 47, 48, 49, 50 y 51 del cuestionario fueron diseñadas para obtener información demográfica de los participantes. Esto, otorgó información importante acerca del puesto, edad, experiencia y grado de estudios de las personas encuestadas.

En el anexo de este trabajo se presenta el instrumento de recolección de datos tal y como se aplicó a los participantes de esta investigación.

3.5. Análisis

Para presentar y caracterizar los datos se utiliza la estadística descriptiva. Ésta ayuda a comprender la estructura de los datos de un patrón de comportamiento general, así como divisiones del mismo. Una forma de realizar esto es mediante gráficos de sencilla realización e interpretación (Corporación AEM, 2017). También se calculan estadísticas descriptivas como la media y la desviación estándar que ayudan a caracterizar el fenómeno motivo de este estudio y comprender mejor los datos obtenidos.

Además, también se utiliza la correlación de Pearson. Ésta se entiende como un índice (en un rango de -1 a 1) que puede utilizarse para medir el grado de relación entre dos variables (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas, 2009). En este caso, se medirá el grado de relación de la cantidad y calidad del conocimiento compartido en la JST con los vínculos de interacción social, la confianza, la norma de reciprocidad, la identificación, el lenguaje compartido, la visión compartida, así como con las expectativas de resultados tanto personales como los relacionados a la comunidad.

Para probar las hipótesis se utiliza el método de regresión lineal. La regresión ayuda a medir la relación de dependencia entre las variables dependientes y las variables independientes. Ésta es una técnica paramétrica que ayuda a identificar la *varianza explicada* en una variable dependiente por una o más variables independientes (Ostle, 1981).

CAPÍTULO IV.- Resultados

4.1. Resultados descriptivos

En la Tabla 2 se presentan estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas entre los constructos involucrados en este trabajo. En particular, se observan la media, la desviación estándar y el coeficiente de confiabilidad (Alpha de Cronbach). Como se aprecia, todas las variables tienen promedios arriba del punto medio teórico de las escalas utilizadas. Por ejemplo, las variables *expectativas de resultados personales* y *expectativas de resultados relacionados a la comunidad*, tienen medias de 3.89, siendo este número superior a 2.5. También, las variables de *confianza* y *lenguaje compartido* tienen medias de 4.52 y 4.55 respectivamente. Estos valores son superiores al valor teórico de las escalas utilizadas para medir las variables que fue de 3.5. Como también se observa, todos los índices de confiabilidad son superiores al valor mínimo recomendado de 0.70, y esto quiere decir que todos los constructos son confiables.

En este trabajo, la primera pregunta de investigación indaga sobre la cantidad y la calidad de conocimiento que se comparte en la JST. Como se observa en la Tabla 2, la cantidad de conocimientos tiene una media de 4.69 y una desviación estándar de 1.59. Esto indica que el rango de la cantidad de conocimiento compartido estaría (aproximadamente) entre 3.10 y 6.28, sugiriendo que la cantidad de conocimiento que se comparte en la JST es medio.

Del mismo modo, al analizar la información obtenida respecto a la calidad de conocimiento que se comparte en la JST, se tiene que esta variable tiene una media de 5.01 y una desviación estándar de 1.41. Por lo tanto, el nivel de calidad de conocimiento que se comparte en la JST estaría aproximadamente entre 3.60 y 6.24, indicando un nivel alto en la calidad de conocimientos compartidos.

Tabla 2
Descriptivos y correlaciones bivariadas

No.	Variables	Media	DE	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Expectativas de resultados personales	3.896	0.627	0.787										
2	Expectativas de resultados relacionadas con la comunidad	3.894	0.753	0.801	0.598 *									
3	Vínculos de interacción social	3.275	0.919	0.876	0.404 *	0.214								
4	Confianza	4.525	1.350	0.743	0.119 *	0.127	0.450 *							
5	Norma de reciprocidad	3.280	1.010	0.870	0.496 *	0.391 *	0.587 *	0.285 *						
6	Identificación	3.682	0.793	0.802	0.598	0.672 *	0.464 *	0.280 *	0.455 *					
7	Lenguaje compartido	4.554	1.685	0.876	0.374 *	0.185	0.452 *	0.578 *	0.423 *	0.315 *				
8	Visión compartida	4.565	1.725	0.941	0.342 *	0.098	0.430 *	0.516 *	0.376 *	0.318 *	0.636 *			
9	Cantidad de conocimiento	4.692	1.596	0.928	0.412 *	0.259 *	0.546 *	0.519 *	0.455 *	0.400 **	0.759 *	0.669 *		
10	Calidad de conocimiento	5.014	1.410	0.915	0.232	0.179	0.409 *	0.573 *	0.346 *	0.353 **	0.657 *	0.805 *	0.618 *	

* $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Prueba de hipótesis

La segunda pregunta de investigación aborda el posible impacto de ciertas variables de la Teoría social cognitiva y la Teoría del capital social en la cantidad y calidad del conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la JST. Para responder esta pregunta se analizan cada una de las hipótesis que se presentan al inicio del capítulo III de este trabajo.

La Hipótesis 1a sugiere que las expectativas de resultados personales están positivamente relacionadas con la cantidad de conocimiento que comparten las personas. La Hipótesis 1b hace la misma predicción pero al respecto de la calidad del conocimiento que se comparte en la JST. Como se observa en las tablas 3 y 4, las expectativas de resultados personales están relacionadas con la cantidad de conocimientos pero no con la calidad de los mismos. Con base en el valor p de los coeficientes de regresión, se acepta la Hipótesis 1a pero no la Hipótesis 1b.

Tabla 3
Coefficientes de regresión sobre la cantidad de conocimientos compartidos

Variables	Constante	β	R^2
Expectativas de resultados personales	0.602	1.050 *	0.170
Expectativas de resultados relacionados con la comunidad	2.557	0.548 *	0.067
Vínculos de interacción social	1.587	0.948 *	0.298
Confianza	1.914	0.614 *	0.270
Norma de reciprocidad	2.331	0.720 *	0.207
Identificación	1.727	0.805 *	0.160
Lenguaje compartido	1.408	0.719 *	0.576
Visión compartida	1.864	0.620 *	0.448

* $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4
Coefficientes de regresión sobre la calidad de conocimientos compartidos

Variables	Constante	β	R^2
Expectativas de resultados personales	2.983	0.521	0.054
Expectativas de resultados relacionados con la comunidad	3.707	0.336	0.032
Vínculos de interacción social	2.958	0.628 *	0.167
Confianza	2.304	0.599 *	0.329
Norma de reciprocidad	3.428	0.484 *	0.120
Identificación	2.704	0.627 *	0.125
Lenguaje compartido	2.509	0.550 *	0.432
Visión compartida	2.008	0.658 *	0.648

* $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia.

La Hipótesis 2a predice que las expectativas de resultados relacionadas con la comunidad se encuentran positivamente asociadas con la cantidad de conocimiento que comparten las personas en la JST. Por su parte, la Hipótesis 2b relaciona positivamente a estas mismas expectativas con la calidad de conocimientos. Como se puede observar en las tablas 3 y 4, dicha variable efectivamente se encuentra relacionada con la cantidad, pero no así con la calidad de conocimientos que se comparten en la JST. Por ello, se acepta la Hipótesis 2a y se refuta la Hipótesis 2b.

Las hipótesis 3a y 3b indican que los vínculos de interacción social se encuentran positivamente relacionados tanto con la cantidad como con la calidad de conocimientos que se comparten en la JST, respectivamente. Tal como lo muestran las tablas antes mencionadas, ambas hipótesis son aceptadas.

En las hipótesis 4a y 4b se relaciona positivamente a la confianza con la cantidad y calidad de conocimientos que se comparten en la JST, respectivamente. Ambas hipótesis se aceptan de acuerdo a los resultados de la regresión.

Las hipótesis 5a y 5b sugieren que la norma de reciprocidad tiene un impacto positivo en la cantidad y calidad de conocimiento que se comparten en la JST. Ambas hipótesis son aprobadas, tal como lo señala la estadística que se muestra en las tablas 3 y 4.

En las hipótesis 6a y 6b se afirma que el sentido de identificación se relaciona positivamente con la cantidad y la calidad de conocimientos que se comparten en la JST. Estas hipótesis se aceptan después de observar los resultados mostrados con anterioridad.

En las hipótesis 7a y 7b se postuló que el lenguaje compartido se encuentra relacionado con la cantidad y la calidad de conocimientos que se comparten en la JST. Una y otra se aceptan, luego de revisar los coeficientes de regresión.

Las hipótesis 8a y 8b sugieren que la visión compartida se encuentra relacionada con la cantidad y la calidad de conocimientos que comparten las personas en la JST. Ambas hipótesis se aceptan de acuerdo a los hallazgos obtenidos.

Notablemente, y como se aprecia en los resultados anteriores, mientras que todas las variables de la Teoría del capital social están relacionadas tanto con la cantidad como con la calidad de los conocimientos que se comparten en la JST, no todas las variables de la Teoría social cognitiva tienen relaciones significativas con la calidad y la cantidad de conocimientos. En especial, llama la atención que ni las expectativas de resultados personales ni las expectativas de resultados relacionados con la comunidad tienen un impacto significativo con la calidad de conocimientos compartidos. En cuanto a la cantidad de conocimientos, los mayores predictores de esta variable son, por el tamaño del coeficiente (véase Tabla 3): las expectativas de resultados personales, los vínculos de interacción social y la identificación. Con respecto a la calidad del conocimiento, los mayores predictores serían (véase Tabla 4): la visión compartida, los vínculos de interacción social y la identificación.

Para indagar más en lo anterior, se corrieron dos modelos de regresión múltiple. En el primero de ellos la variable independiente fue la cantidad de conocimientos y en el segundo la calidad de los mismos. Las variables independientes fueron todas las variables de la Teoría social cognitiva y de la Teoría del capital social juntas. El resultado de estos análisis se observa en las tablas 5 y 6.

En la Tabla 5 se observa que cuando todas las variables se ingresan juntas, los únicos predictores significativos de la cantidad de conocimientos son el lenguaje compartido y la visión compartida. Y con respecto a la calidad de conocimientos (véase Tabla 6), el análisis en conjunto sugiere que sólo la visión compartida predice significativamente esta variable. Estos análisis adicionales indican que las iniciativas para mejorar la cantidad de conocimientos deberían tomar en cuenta (principalmente) al lenguaje compartido y la visión compartida, y aquellas tendientes a elevar la calidad de los conocimientos deberían hacer énfasis en la visión compartida.

Tabla 5
Coefficientes de regresión múltiple sobre la cantidad de conocimientos compartidos

Variable	β
Constante	-0.486
Expectativas de resultados personales	0.111
Expectativas de resultados relacionados con la comunidad	0.198
Vínculos de interacción social	0.322
Confianza	0.006
Norma de reciprocidad	-0.005
Identificación	0.025
Lenguaje compartido	0.454 *
Visión compartida	0.248 *
R^2	0.677 *

* $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6
Coefficientes de regresión múltiple sobre la calidad de conocimientos compartidos

Variable	β
Constante	1.598 *
Expectativas de resultados personales	-0.459
Expectativas de resultados relacionados con la comunidad	0.277
Vínculos de interacción social	0.030
Confianza	0.102
Norma de reciprocidad	-0.015
Identificación	0.100
Lenguaje compartido	0.177
Visión compartida	0.534 *
R^2	0.724 *

* $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Diagnóstico

Para finalizar este capítulo se resumen los resultados anteriores en un diagnóstico general de la situación de la JST en cuanto a la cantidad y la calidad de los conocimientos compartidos. La principal fortaleza de la JST sería la calidad de los conocimientos, y aunque no es una debilidad fatal, la cantidad de conocimientos sí se considera como un área de oportunidad. Como se menciona anteriormente, los hallazgos sugieren que las iniciativas tendientes a mejorar la cantidad de conocimiento deben hacer énfasis en el lenguaje compartido y la visión compartida, y los planes para aumentar la calidad de conocimientos deberían tomar principalmente en cuenta a la visión compartida. Por supuesto que la JST tiene otras fortalezas y debilidades en cuanto a las variables

de las teorías social cognitiva y del capital social que podrían ayudar a mejorar la calidad y la cantidad de los conocimientos compartidos. En cuanto a las fortalezas se encuentran las siguientes:

- Confianza
- Expectativas de resultados personales
- Expectativas de resultados relacionados con la comunidad
- Norma de identificación

Las debilidades serían las siguientes:

- Visión compartida
- Lenguaje compartido
- Norma de reciprocidad
- Vínculos de interacción social

Las fortalezas y las debilidades anteriores se obtuvieron con base en los resultados mostrados en la Tabla 2. En cada caso, a la media se le sumó y se le restó la desviación estándar para obtener un rango. Las fortalezas fueron todos aquellos casos en que el rango completo estuvo por arriba del punto medio teórico de la escala. Las debilidades fueron el resto de los casos.

Como punto final de este capítulo se debe puntualizar que la prioridad para mejorar la compartición de conocimientos en la JST es la cantidad de conocimientos seguida de la calidad de los mismos.

CAPÍTULO IV.- Propuesta para mejorar la compartición del conocimiento en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.

5.1. Alternativa para mejorar la visión compartida en la JST

A partir de *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK, 2017) se encuentra que la definición de la metodología de administración de proyectos no es suficiente en sí misma, sino que va acompañada de una estrategia de difusión y entrenamiento que oriente a los líderes y al equipo de proyecto para su uso. Es decir, además de la metodología de administración de proyectos, una organización necesita de una cultura organizacional que propicie la compartición de conocimientos para entender su propia metodología y estandarizar los procesos que le aseguren el éxito de sus proyectos.

Derivado del diagnóstico descrito en el capítulo anterior, en el que la visión compartida resultó como la variable independiente con mayor vinculación a las variables dependientes (calidad y cantidad de conocimiento), las estrategias a seguir para incrementar estos conceptos en la JST van orientadas hacia unificar la visión que tienen las personas acerca del logro de los objetivos de la organización y de la compartición de conocimientos.

Para Peter Senge (1990), una visión compartida no es una idea. (...), es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción; es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.

Considerando lo anterior y retomando los estilos de gestión del conocimiento descritos por Prieto y Revilla (2004), se sugiere iniciar con la gestión de conocimiento orientada hacia el

comportamiento, la cual considera que el conocimiento reside en la mente humana y está muy ligado a los sentidos y experiencias previas. Con base en este estilo de gestión, se propone abrir un espacio destinado al tema de la compartición del conocimiento en las reuniones semanales a las que asisten los líderes de proyectos. Esto, con la finalidad de discutir la visión que tiene cada uno de los miembros de los equipos de trabajo, la que tienen en particular los líderes de proyecto, y la JST en general sobre la compartición del conocimiento. La finalidad es homologar esta visión y orientarla hacia una cultura de compartición de conocimiento organizacional y transferirla a todos los niveles. El objetivo de abrir este espacio en las reuniones semanales es que las personas tomen conciencia de que para lograr los objetivos globales se debe compartir primordialmente una visión que los guíe hacia esos resultados, además de fomentar que las personas compartan sus experiencias en el trabajo, reflexionen sobre ellas y desarrollen su potencial y capacidades. De lo que trata esta propuesta es que los datos y la información sean correctamente interiorizados e interpretados por los miembros de la organización, de tal forma que se produzca el desarrollo del entendimiento humano en el contexto organizativo y emerja un aprendizaje con la interacción social entre las personas. Estas reuniones deben ser minutadas y la información que de ellas se obtenga debe ser compartida con los miembros de los equipos de trabajo, con los que también se han de discutir los valores institucionales que han de guiarlos en la toma de decisiones.

Una herramienta que podría ser de gran utilidad para emprender con éxito este curso de acción es la siguiente. Debido a que la gran mayoría de las personas que trabajan en la JST son de contratos definitivos (base, regularizados y formalizados), se puede considerar incluir en la cédula de evaluación para la entrega de estímulos anuales un apartado destinado a estimar el nivel de conocimiento que ha compartido cada persona tanto con su equipo de trabajo como el resto del personal de la JST. Lo anterior contribuye a mejorar la motivación en los individuos y acompaña

a la hipótesis de que la cantidad de conocimiento (que en este caso es el área de oportunidad que se pretende cubrir con esta estrategia) está ligada a las expectativas de resultados personales que tienen las personas al compartir lo que saben. Se trata de una persuasión económica orientada a mejorar la cantidad de conocimiento que comparten los individuos en la JST.

Las estrategias planteadas anteriormente son viables ya que, en primer lugar, las reuniones semanales están organizadas y planeadas estratégicamente, por lo que lo único que habría que hacer es organizar en la orden del día la inclusión del espacio dedicado a la compartición de conocimientos. En segundo lugar, los estímulos anuales se entregan en proporción a la evaluación que hace cada líder de proyecto de su personal. De llevarse a cabo, esta situación traería beneficios tanto para los individuos como para la organización.

Ahora bien, continuando con los estilos de gestión del conocimiento, se propone de igual modo retomar el estilo técnico – estructural aprovechando los recursos tecnológicos con los que cuenta la JST, dando pauta a la creación de un repositorio de conocimiento en la nube. Esta estrategia consiste en que cada miembro de la JST pueda tener a su alcance y disposición información relevante para llevar a cabo sus actividades de manera más eficaz y eficiente, del mismo modo, esta herramienta permitiría a las personas depositar y/o extraer información imprescindible para retomar los proyectos considerando los índices de rotación de personal que postulan una amenaza para el logro de los objetivos. El repositorio deberá estar organizado por áreas de conocimiento, actualizado constantemente con los formatos, documentos y demás instrumentos que permitan a las personas agilizar sus funciones. El objetivo de esta herramienta es ofrecer a los miembros de la organización servicios para la gestión y difusión de los materiales digitales creados tanto por la institución como por ellos mismos. Substancialmente, esta plataforma supone un compromiso de la JST para el control de esos contenidos (políticas), incluyendo la preservación en el tiempo así

como su organización y acceso o distribución con el fin de maximizar la visibilidad e impacto en línea.

Así pues, para obtener retroalimentación acerca de la información que se comparte en el repositorio, se considera la adaptación de una encuesta de satisfacción al finalizar la consulta de cada miembro de la organización con preguntas como *¿Te resultó útil esta información? ¿Volverías a consultar el repositorio de conocimiento de la JST?* Además de agregar un “medidor” de consulta para saber cuántas veces fue requerido cada registro, así, los líderes de proyecto contarían con información más objetiva acerca de la cantidad y calidad de conocimiento que compartieron los colaboradores de sus equipos de trabajo, por lo que calificarían la cédula de evaluación con mayor efectividad.

No obstante, esta última propuesta requiere de un despliegue de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos que es importante analizar para evaluar la viabilidad de la misma, además de considerar las habilidades tecnológicas de las personas que trabajan en la JST y la madurez de la organización en sí para desplegar esta forma de trabajo.

Por lo tanto, en una primera etapa se sugiere retomar la propuesta del estilo orientado hacia el comportamiento y, en cuanto la organización haya madurado tecnológicamente y las personas compartan una visión acerca de la compartición de conocimientos, se inicie con la implementación del repositorio de conocimiento en la nube.

5.2. Alternativa para mejorar el lenguaje compartido en la JST

Partiendo de la misma *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK, 2017), se observa que uno de los motivos por los que las metodologías de proyectos fracasa, es porque aunque la organización cuenta con la infraestructura técnica para soportar la

administración de los proyectos, le falta crear conciencia y compromiso en sus colaboradores. En diversas ocasiones esta situación se desprende de un problema de comunicación, entendimiento o retroalimentación entre los integrantes de la organización ya que el lenguaje que se utiliza para comunicarse no es claro para todos, no se entiende por igual o no se interpreta de la misma manera.

Del diagnóstico previo se deriva que una de las variables que tiene vinculación con la cantidad de conocimiento que se comparte en la JST es el lenguaje compartido, entendiendo a éste como la manera en la que los integrantes de una organización entienden el vocabulario, asimismo ayuda a que las ideas se compartan y la comunicación sea eficaz entre las personas con experiencias similares.

Con base en los estilos de gestión de conocimiento que exponen Prieto y Revilla (2004), se sugiere que, de acuerdo con el estilo de gestión orientado hacia el comportamiento, se lleven a cabo dinámicas de grupo en las sesiones que tienen los líderes de proyecto cada semana con la finalidad de evidenciar los problemas de comunicación que existen en el equipo de trabajo. Una de las dinámicas que se proponen es jugar al teléfono descompuesto. Aunque parezca un juego de palabras, revela algo que ocurre con frecuencia y ayuda a demostrar que dar información es diferente a lograr una comunicación efectiva. El uso de la tormenta de ideas también debe considerarse para implementarla en las sesiones de grupo, ya que esta metodología no se usa sólo como dinámica de grupo, sino que muchas organizaciones la emplean habitualmente en su día a día laboral. La tormenta de ideas radica en verter una serie de ideas que nos vengan a la mente sobre un tema en concreto y en un corto periodo de tiempo. En este ejercicio se potencia sobre todo la creatividad y se puede afianzar que los conceptos que se utilizan para comunicarse sean los mismos. De este ejercicio suelen surgir ideas muy válidas que después pueden plasmarse en un trabajo en concreto. Esta técnica se puede incorporar como una práctica, de tal manera que el

equipo se acostumbre a estar atento y también se puede verificar cómo están siendo recibidos los mensajes. Esta estrategia ayuda a corroborar que los argots, los acrónimos, los subtítulos y los términos que se utilizan para comunicarse sean compartidos por todos los miembros y sean entendidos claramente. Esta propuesta ayudaría a aclarar las definiciones para unificar el significado de los conceptos.

Por otro lado, retomando la iniciativa basada en el estilo de gestión técnico – estructural, se recomienda que cada equipo de trabajo formule un glosario con los términos que utiliza para comunicarse. Esto tiene la finalidad de que el resto de la organización pueda entender tales conceptos para lograr una mejor comunicación. Este glosario se subiría al repositorio de conocimiento en la nube para que esté al alcance en tiempo y forma para las personas que requieran dicha información. De esta manera, al leer los comunicados, atender instrucciones o interactuar con otros miembros de la organización, el lenguaje que se utilice sería comprendido por todos.

De las sugerencias postuladas anteriormente se propone igualmente iniciar con el estilo orientado hacia el comportamiento. En éste, la gestión va dirigida al desarrollo de iniciativas como las dinámicas presentadas y al compromiso con la experimentación para llegar a comprender un entorno que plantea frecuentemente situaciones desconocidas. Un punto a favor de estas iniciativas es que, para llevarlas a cabo, se requiere de la disposición y compromiso de las personas, activos intangibles sumamente valiosos y, por lo tanto, incalculables monetariamente, por lo que no suponen un presupuesto económico para llevarlas a cabo. Además, considerando que la JST no es una organización excesivamente grande, los aspectos técnico – estructurales sólo son necesarios para orientar y ayudar a las personas a potenciar y renovar sus conocimiento en beneficio de la organización. Conjuntamente, para desplegar una estrategia con base en los recursos tecnológicos

habría que llevar a cabo, antes que nada, un diagnóstico para conocer si la JST cuenta con la madurez para emprender una estrategia de este tipo.

5.3. Plan de acción

Luego de analizar las estrategias presentadas anteriormente, es importante marcar el curso que se ha de seguir para llevarlas a cabo con éxito. Para lo cual, se necesita un plan de acción que considere, en primera instancia, las acciones que marcarán los cambios o movimientos que se han de llevar a cabo en cada estrategia. Enseguida se señalan los objetivos de cada acción y los primeros pasos que se deben dar para emprender dichas acciones. El plan de acción también indica el estilo de liderazgo que será necesario emprender en cada acción para manejar el proceso de cambio o el movimiento. Finalmente, se indica el tiempo que delimita qué tan rápido es necesario emprender estas acciones.

Como se ha mencionado anteriormente, las estrategias para mejorar la calidad y cantidad de conocimiento que se comparte en la JST parten de la visión y lenguaje compartidos, por lo que, en primer lugar, se encuentra la estrategia con base en estilo de gestión de conocimiento orientado al comportamiento, la cual pretende mejorar la visión compartida con el plan de acción que se muestra en la Tabla 7. En segundo lugar, en la Tabla 8, se encuentra descrito el plan de acción que persigue mejorar la visión compartida a partir del estilo de gestión de conocimiento técnico – estructural. Enseguida, en la Tabla 9 se observa el plan de acción que corresponde a la estrategia que persigue mejorar el lenguaje compartido en la JST a través del estilo orientado al comportamiento. Y, finalmente, se encuentra la Tabla 10, en donde se detalla el plan de acción que se ha de seguir para mejorar el lenguaje compartido tomando como referencia al estilo de gestión técnico – estructural.

Tabla 7
Estrategia 1: Discusión de la visión compartida en sesiones semanales

No.	Acciones	Objetivos	Primeros pasos	Estilo	Tiempo
1	Autorización de la alta dirección para incluir el espacio en reuniones semanales.	Involucrar a la alta dirección en este proceso.	Girar una circular para hacer de conocimiento a todos los niveles de la organización esta nueva estrategia.	Directivo	Inmediato
2	Organizar en la "Hoja de Pendientes" el apartado que ha de destinarse para la discusión de la visión compartida.	Contar con un espacio organizado y limitado para evitar improvisaciones o que la discusión pierda el enfoque.	Elaborar una orden del día con los puntos medulares para la discusión.	Directivo	Inmediato
3	Minutar la discusión.	Recabar información para después diseminarla a todos los niveles para involucrarlos en el proceso de visión compartida.	Girar circulares con los puntos más importantes y acuerdos generados en las sesiones.	Directivo	Inmediato
4	Exponer la retroalimentación obtenida de cada equipo de trabajo en las sesiones semanales.	Construir un hábito y una cultura organizacional para conservar la visión compartida.	Realizar sesiones similares a las de la alta dirección con cada equipo de trabajo.	Participativo	Corto plazo
5	Incluir en la cédula de evaluación anual un apartado para estimar la cantidad y calidad de conocimiento compartido.	Fomentar la cultura de participación del conocimiento en la organización.	Orientar a los líderes de proyecto para realizar la evaluación de sus colaboradores.	Orientado a la realización	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Estrategia 2: Creación de un repositorio de conocimiento en la nube.

No.	Acciones	Objetivos	Primeros pasos	Estilo	Tiempo
1	Definir a los participantes de esta estrategia como prueba piloto.	Involucrar a áreas estratégicas de la JST.	Organizar la información y el conocimiento que ha de compartirse.	Participativo	Inmediato
2	Definir al proveedor para el repositorio en la nube.	Asegurarnos de que el proveedor cumple con las necesidades de la organización.	Realizar la cotización para cada opción.	Directivo	Inmediato
3	Especificar si será un modelo abierto, institucional, analizando la sostenibilidad del mismo.	Definir el modelo operativo para el repositorio.	Analizar los riesgos, beneficios y medidas de seguridad.	Directivo	Inmediato
4	Establecer las métricas para medir el impacto del repositorio.	Obtener información precisa para la evaluación de la cédula de evaluación anual.	Adaptar una encuesta de satisfacción para medir la cantidad y calidad de conocimiento compartido.	Orientado a la realización	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Estrategia 3: Dinámicas de grupo.

No.	Acciones	Objetivos	Primeros pasos	Estilo	Tiempo
1	Implementar dinámicas de grupo en las sesiones semanales.	Evidenciar las áreas de oportunidad respecto a la comunicación de la JST.	Definir la dinámica de grupo con pasos y participantes.	Directivo	Inmediato
2	Demostrar el objetivo de la dinámica.	Asegurar la seriedad y el compromiso para lograr el objetivo de esta estrategia.	Informar a los participantes la meta que se está persiguiendo.	Estratégico	Inmediato
3	Definir a un moderador de la dinámica.	Prevenir que las dinámicas se presten a fines informales.	El moderador deberá establecer las reglas del juego.	Dinámico	Inmediato
4	Analizar el comportamiento y resultados de las dinámicas.	Obtener información que contribuya a mejorar el lenguaje compartido en la JST.	Redactar en el minutarario las lecciones aprendidas de cada dinámica.	Transformacional	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10
Estrategia 4: Creación de un glosario organizacional.

No.	Acciones	Objetivos	Primeros pasos	Estilo	Tiempo
1	Determinar los participantes para la construcción del glosario.	Asegurar la confiabilidad de las definiciones organizacionales.	Organizar a un grupo de expertos para emprender esta estrategia.	Colaborativo	Inmediato
2	Reunir los términos que se comparten en la organización.	Definir los términos utilizados en la organización.	Con ayuda de los expertos en los diferentes temas definir los conceptos organizacionales.	Participativo	Inmediato
3	Depositar este glosario en el repositorio en la nube.	Que la información se encuentre disponible en tiempo y forma.	Capturar las definiciones operacionales de cada término.	Constructivo	Mediano plazo
4	Actualizar y alimentar el glosario organizacional.	Mantener vigente el lenguaje que comparten las personas en la organización.	Establecer a los responsables de estas funciones.	Colaborativo	Mediano plazo

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como se mencionó a lo largo de este trabajo, la investigación llevada a cabo por Chiu et al. (2006) se utilizó como referencia para la construcción del presente proyecto, sin embargo, se observan diferencias en los resultados obtenidos. Cabe mencionar que el estudio que realizaron los autores en cuestión se llevó a cabo en una comunidad virtual, la cual depende de la compartición de conocimientos para subsistir. Esto difiere de la JST, pues ésta depende del presupuesto del estado y por lo mismo puede continuar con vida independientemente de si se comparte o no el conocimiento.

En el estudio de Chiu et al. (2006) se observa que las expectativas de resultados relacionadas a la comunidad están fuertemente vinculadas tanto a la cantidad como a la calidad de los conocimientos compartidos, mientras que las expectativas de resultados personales no tienen gran influencia en la calidad pero sí en la cantidad de conocimientos que se comparten. Esto, a diferencia del estudio realizado en la JST, en donde las expectativas de resultados personales y los relacionados a la comunidad se encuentran vinculados a la cantidad de conocimientos. Por lo que se puede concluir que en una organización en donde la ponderación del conocimiento que comparten las personas es alto, los beneficios que obtenga la comunidad son de gran relevancia. Esto es lo contrario en una organización de iniciativa pública en la que las personas no comparten sus conocimientos puesto que no creen que con ello se puedan obtener beneficios organizacionales.

Asimismo, en los resultados obtenidos por Chiu et al. (2006) los vínculos de interacción social tienen un impacto positivo en la cantidad de conocimiento pero no así en la calidad. Respecto a la norma de reciprocidad e identificación, ambas están relacionadas positivamente con la cantidad de conocimiento compartido, sin embargo, no se obtuvieron los mismos resultados para la confianza. Del mismo modo, la norma de reciprocidad y la identificación no observan asociación

con la calidad de conocimiento compartido pero la confianza sí estaría vinculada a esta variable. De acuerdo al estudio de la JST, la norma de reciprocidad y la identificación sí tienen relación con la calidad de conocimiento compartido. Respecto a lo anterior, se debe tomar en cuenta que en la comunidad virtual las personas no conviven cara a cara como lo hacen en la JST, por lo que estas variables son importantes cuando la organización establece vínculos de interacción social mucho más estrechos.

Una de las similitudes que se detectó es que la visión compartida y el lenguaje compartido tienen una relación positiva con la calidad de conocimientos que se comparten en la comunidad virtual; del mismo modo, se observa influencia de estas variables en la cantidad de conocimiento que comparten las personas en la JST. De este resultado parte una de las propuestas de este trabajo de investigación que considera fomentar una cultura relacionada con la compartición de conocimientos en la organización.

Finalmente, en la JST, el lenguaje compartido se detectó como una variable asociada fuertemente a la calidad de conocimiento compartido, al igual que en la comunidad virtual. Lo anterior puede asociarse a que en cualquier organización es imprescindible contar con un código de comunicación que facilite el intercambio de conocimientos e ideas.

Como se puede observar, las diferencias que se detectan entre las organizaciones son substanciales y esto se debe, en primer lugar, a la dependencia de la compartición de conocimiento entre una y otra, sin embargo, debe considerarse que en la comunidad virtual prevalece una cultura de compartición de conocimiento, a diferencia de la JST.

Por supuesto que trabajos futuros deberían indagar más a fondo sobre el impacto que el contexto organizacional puede tener en la relación que las variables de la Teoría social cognitiva y la Teoría

del capital social pueden tener con los conocimientos compartidos para el logro de objetivos de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Una vez terminado este trabajo de investigación se puede concluir que la compartición del conocimiento es un aspecto importante a la hora de emprender proyectos en una organización. Considerando que la JST tiene una rotación de personal significativa, es imprescindible que se cuente con estrategias que vayan orientadas a retener el conocimiento que han adquirido las personas durante su paso por la institución con la finalidad de dar continuidad a los proyectos.

Derivado de esta investigación, se sabe que la calidad de conocimientos compartidos es más alta que la cantidad de los mismos, por lo que se deben diseñar estrategias para fomentar este comportamiento en la JST. Se observa también que existen variables de la Teoría social cognitiva y la Teoría del capital social asociadas con la cantidad y calidad del conocimiento que comparten las personas que ejecutan los proyectos en la JST. Entre éstas, la visión compartida para efectos de la cantidad y calidad del conocimiento, así como el lenguaje compartido para la calidad de conocimiento que comparten las personas. Esto quiere decir que la alta dirección debe ocupar sus esfuerzos en diseñar estrategias para unificar la visión respecto a la compartición de conocimiento y crear un ambiente laboral que propicie estas conductas en los empleados.

Se observa del mismo modo que las variables de *expectativas de resultados personales* y *expectativas de resultados relacionados a la comunidad* están asociadas con la cantidad de conocimientos que comparten las personas, por lo que se debe buscar estímulos que las motiven a compartir su conocimiento con sus equipos de trabajo.

No obstante las recomendaciones técnico-estructurales que se postularon en este trabajo de investigación, cabe mencionar que la organización no se encuentra en el nivel de madurez óptimo para emprender una táctica de este tipo. Por lo que, por ahora, las recomendaciones van orientadas a explotar los activos intangibles con los que ya cuenta la organización para comenzar con la

creación de una visión hacia la compartición de conocimiento y a unificar el lenguaje compartido con el que se comunican las personas.

Es importante mencionar que antes de que una organización pueda considerar implementar una metodología de administración de proyectos, debe analizar si se encuentra preparada en este sentido o antes debe tomar medidas para asegurar el éxito de esta forma de trabajo. Como se ha mencionado, la metodología de administración de proyectos no es suficiente si no se encuentra respaldada por una cultura organizacional de compartición de conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aharony, N. (2011). Librarians' attitudes toward knowledge management. *College & Research Libraries, 72*(2), 111-126.
- Ajiferuke, I. (2003). Role of information professionals in knowledge management programs: empirical evidence from Canada. *Informing Science, 6*, 247-257.
- Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18*(2-3).
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (2001). 15 Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Creative Management, 195*.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Avendaño Pérez, V., & Flores Urbáez, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, 4*(10).
- Bandura, A., & Rivièrè, Á. (1982). *Teoría del aprendizaje social*.
- Bañuelos, J., Pérez-Novelo, R., & Vega, E. (2012). Factores clave del auge y declive de Kodak: del paradigma analógico al digital. *Razón y Palabra, 17*(79).
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bassi, F., & Fabbris, L. (1997). Estimators of Nonsampling Errors in Interview–Reinterview Supervised Surveys with Interpenetrated Assignments. *Survey Measurement and Process Quality*, 733-751.
- Bassi, L. J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, 51(12), 25-31.
- Bednar, C. (1999). Capturing and packaging knowledge. *The Knowledge Management Yearbook, 2000*, 211-220.
- Blake, P. (1998). The knowledge management expansion. *Information Today*, 15(1), 12-14.
- Campos, E. B., & de Pablos, P. O. (2007). The Intellectual Capital Statement: New Challenges for Managers. *Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunities: Challenges and Opportunities*, 91.
- Caraballo, Y., Mesa, D., & Herrera, J. A. (2009). Herramientas de gestión del conocimiento: convergencias hacia un aprendizaje organizacional. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 43(1).
- Casas Domínguez, I., González García, C., González Espejo, M. J., & Hernández Alvarado, M. (2009). *Gestión del conocimiento en despachos de abogados: Implantación y práctica*. Pamplona: Arazandi.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.

- Chou, S. W., & He, M. Y. (2004). Knowledge management: The distinctive roles of knowledge assets in facilitating knowledge creation. *Journal of Information Science*, 30(2), 146-164.
- Cohen, D., Prusak, L., & Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Vol. 15). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Contardi, S. (2005). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. *Información, Cultura y Sociedad*, (12), 100-102.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy Of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2, 169-187.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1997). Building successful knowledge management projects. *Center for Business Innovation Working Paper*, 4.
- DiBella, A. J. (1995, August). Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 287-290). Academy of Management.
- Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (Eds.). (2003). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press, USA.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233.

- Engh, R. A., & Huber, R. (1991). Accurate bond and angle parameters for X-ray protein structure refinement. *Acta Crystallographica Section A: Foundations of Crystallography*, 47(4), 392-400.
- Ermine, J. L. (2010). Methods and tools for Knowledge Management in research centres. *EJKM: Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(3), 293-306.
- Falcón, E. A. P. (2003). Aplicaciones Técnicas y Científicas del Capital Intelectual en el Actual Proceso Contable del Perú. *Quipukamayoc*, 10(20), 33-47. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5501>.
- Fernández, R. C. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El Cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 15(6), 1.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* (No. D10 301 c. 1/c. 2). Free Press Paperbacks.
- Gao, F., Li, M., & Clarke, S. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3-17.
- García, S.I. (2011). *Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Melilla.
- González-García, A., & Parés-Ferrer, M. (2012). Gestión del Conocimiento en Cuba: diseminación de sus resultados de investigación, de 1997-2010. *Ciencias de la Información*, 43(3), 23-32.

- Gonzalez-Padron, T. L., Chabowski, B. R., Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2010). Knowledge management and balanced scorecard outcomes: exploring the importance of interpretation, learning and internationality. *British Journal of Management*, *21*(4), 967-982.
- Grant, J. W., & Guha, R. T. (1993). Spatial clumping of food increases its monopolization and defense by convict cichlids, *Cichlasoma nigrofasciatum*. *Behavioral Ecology*, *4*(4), 293-296.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109-122.
- Greiner, M. E., Böhmman, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, *11*(6), 3-15.
- Guide, P. M. B. O. K. (2017). Project Management Institute. *Inc., Newtown Square, PA*.
- Hillenbrand, C. (2005). Librarianship in the 21st century—crisis or transformation?. *The Australian Library Journal*, *54*(2), 164-181.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, *121*(1), 43.
- Hislop, D. (2010). Knowledge management as an ephemeral management fashion?. *Journal of Knowledge Management*, *14*(6), 779-790.
- Huseman, R. C., & Goodman, J. P. (1999). The emergence and growth of the knowledge economy. *Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century*, 106-113.
- Huysmans, J. (2000). The European Union and the securitization of migration. *Journal of Common Market Studies*, *38*(5), 751-777.

- ISEM. (2017). *Antecedentes Históricos*. Disponible en: http://salud.edomexico.gob.mx/html/doctos/antecedentes/ANTECEDENTES_ISEM.pdf.
- ISEM. (2016). *Código de Conducta*. Disponible en: <http://salud.edomexico.gob.mx/html/>.
- ISEM. (2017) *Manual de Organización Tipo de Jurisdicción Sanitaria*. Disponible en <http://salud.edomexico.gob.mx>.
- Jones, K., & Leonard, L. N. (2009). From tacit knowledge to organizational knowledge for successful KM. *Knowledge Management and Organizational Learning* (pp. 27-39). Springer, Boston, MA.
- Jurisdicción Sanitaria Toluca. (2016). *Plan Anual de Trabajo Jurisdiccional*. Toluca, México.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Kazemi, M., & Zafar Allahyari, M. (2010). Defining a knowledge management conceptual model by using MADM. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 872-890.
- Kingston, J. K. (2012). Tacit knowledge: Capture, sharing, and unwritten assumptions. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(3), 533-545.
- Koenig, M. E. (2005). KM moves beyond the organization: the opportunity for librarians. *Information services & use*, 25(2), 87-93.
- Kuo, F. E., Sullivan, W. C., Coley, R. L., & Brunson, L. (1998). Fertile ground for community: Inner-city neighborhood common spaces. *American Journal of Community Psychology*, 26(6), 823-851.

- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 461-477.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- López, R., & Nevado, D. (2002). El capital intelectual: valoración y medición. *Control y Gestión. Estrategia Financiera*, 236.
- Mac Morrow, N. (2001). Knowledge Management: An Introduction. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, 35, 381-422.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. Disponible en: <http://psycnet.apa.org/record/1958-15040-000>.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill Companies.
- Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2).
- Martinez, M. N. (1998). The collective power of employee knowledge. *HR Magazine*, 43, 88-94.
- Martínez-Correa, A., Reyes del Paso, G. A., García-León, A., & González-Jareño, M. I. (2006). Optimismo/pesimismo disposicional y estrategias de afrontamiento del estrés. *Psicothema*, 18(1).
- Mayo, A. (1998). Memory bankers. *People Management*, 4(2), 34-38.

- Mayo, A., & Lank, E. (1994). *Las Organizaciones que aprenden= The power of learning: una guía para ganar ventaja competitiva* (No. 658.4063 M473o). Barcelona, ES: Ed. Gestión 2000.
- Mercado, P., & Cernas, D. A. (2012). *El capital intelectual en las organizaciones. Una agenda de investigación*. México: Bonobos Editores.
- Miles, J., & Quintillán, I. (2005). Autoevaluación del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa. *Rev Electr FCE*, 2-28.
- Moingeon, B., & Edmondson, A. (Eds.). (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage.
- Nonaka, I. (1991). *Models of knowledge management in the West and Japan*.
- Nonaka, I. (2000). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Knowledge, Groupware and the Internet* (pp. 3-42).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2005). SECI, BA and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2(317), 16-29.
- Ochoa Hernández, M. L., Prieto Moreno, M. B., & Santidrián Arroyo, A. (2007). *Estado de la gestión del capital intelectual: Evidencia empírica e ideas para la reflexión*. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10366/70815>.
- Ortega, R. (2001). El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual. *Harvard Deusto Business Review*, (103), 86-93.

- Osinski, Isabel Cañadas, and Alfonso Sánchez Bruno. "Categorías de respuesta en escalas tipo Likert." *Psicothema* 10.3 (1998): 623-631.
- Ostle, B. (1981). *Estadística aplicada*. Limusa.
- Pei Lyn Grace, T. (2009). Wikis as a knowledge management tool. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 64-74.
- Pérez, B. T. (2005). Gestión del Conocimiento en las Organizaciones. Potencialidades y Limitaciones en las IES. *Revista Cubana de Educación Superior*, 3-15.
- Pérez-Montoro, G., Dabbert, S., Haring, A. M., Zanolli, R., Chaparro, F., Merchant, A. F., ... & Tsoukas, H. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis* (No. C10-52). Global Forum on Agricultural Research, Rome (Italy) FORAGRO, Brasilia (Brasil).
- Peter, S. (1990). *The fifth discipline*. The Art & Practice of Learning Organization. Doubleday Currence, New York.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (1999). Knowing" what" to do is not enough: Turning knowledge into action. *California Management Review*, 42(1), 83.
- Prieto, I. M. y Revilla, E. (2004). *Una valoración de las iniciativas de gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje*. Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas, 10/04. Disponible en: http://www.eco.uva.es/empresa/uploads/dt_10_04.pdf
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *PS: Political Science & Politics*, 28(4), 664-684.
- Rodríguez Becerra, M. (2002). *Gestión ambiental en América Latina y el Caribe: evolución, tendencias y principales prácticas*. Disponible en: <http://dspace.otalca.cl/handle/1950/2438>.

- Roos, J., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer.
- Ruesta, C. B. (2000). Gestión documental en las empresas: una aproximación práctica. *La gestión del conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información: VII Jornadas Españolas de Documentación, Bilbao 19-20-21 octubre 2000, Palacio Euskalduna* (pp. 189-196). Servicio de Publicaciones.
- Sik-wah Fong, P., & Chu, L. (2006). Exploratory study of knowledge sharing in contracting companies: A sociotechnical perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(9), 928-939.
- Sobol, M. G., & Lei, D. (1994). Environment, manufacturing technology, and embedded knowledge. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 4(2), 167-189.
- Sullivan, P. H. (2001). *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Barcelona, España. Paidós.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Vera-Munoz, S. C., Ho, J. L., & Chow, C. W. (2006). Enhancing knowledge sharing in public accounting firms. *Accounting Horizons*, 20(2), 133-155.
- Wan, C., Chiu, C. Y., Tam, K. P., Lee, S. L., Lau, I. Y. M., & Peng, S. (2007). Perceived cultural importance and actual self-importance of values in cultural identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 337.

- Wei Choo, C., & Correa Drummond de Alvarenga Neto, R. (2010). Beyond the BA: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 592-610.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing* (No. 04; HM131, W3.).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiig, K. (1993). Knowledge management foundation. *Arlington: Schema Press.*—1993.
- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250-277.
- Yuan, Y. C., Zhao, X., Liao, Q., & Chi, C. (2013). The use of different information and communication technologies to support knowledge sharing in organizations. *Journal of The Association for Information Science and Technology*, 64(8), 1659-1670.

ANEXOS

Perspectivas sobre la compartición de conocimiento.

Este cuestionario trata sobre tu perspectiva acerca de la compartición del conocimiento. Por favor responde a todas las preguntas de manera rápida pero cuidadosamente. Tus respuestas son completamente anónimas. Ninguna identificación personal es requerida. De antemano agradezco enormemente tu participación.

Parte 1. Por favor contesta las siguientes preguntas utilizando esta escala:

**1= muy en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= neutral
4= de acuerdo 5= muy de acuerdo**

Pregunta	1	2	3	4	5
Compartir mi conocimiento me ayuda a hacer amigos con otros miembros de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.					
Compartir mi conocimiento me hace sentir feliz.					
Compartir mi conocimiento me da reputación en la Jurisdicción Sanitaria Toluca.					
Compartir mi conocimiento me da un sentimiento de realización.					
Compartir mi conocimiento fortalece el vínculo entre otros miembros de la Jurisdicción Sanitaria Toluca y yo.					
Compartir mi conocimiento me permite obtener una mejor cooperación con los miembros destacados de los proyectos de la jurisdicción.					
Compartir mi conocimiento es de gran ayuda para el funcionamiento exitoso de los proyectos de la jurisdicción.					
Compartir mi conocimiento ayudaría a los proyectos de la Jurisdicción Sanitaria Toluca para continuar su operación en el futuro.					
Compartir mi conocimiento ayuda a los proyectos de la jurisdicción a acumular o enriquecer conocimientos.					
Compartir mi conocimiento ayudaría a los proyectos a crecer.					
Tengo un sentido de pertenencia con los proyectos de la jurisdicción.					
Tengo una sensación de unión o cercanía con los proyectos de la jurisdicción.					
Tengo sentimientos positivos fuertes hacia los proyectos de la jurisdicción.					
Estoy orgulloso de ser miembro de los proyectos de la Jurisdicción Sanitaria Toluca.					

Parte 2. Lee las siguientes preguntas y con honestidad responde la pregunta ¿Qué tan de característico es esto de mí? Utiliza la siguiente escala:

**1= no es muy característico de mí. 2= no característico de mí. 3= neutral.
4= Característico de mí. 5= Muy característico de mí.**

Pregunta	1	2	3	4	5
Mantengo relaciones sociales estrechas con algunos miembros de proyectos de la jurisdicción.					
Invierto bastante tiempo en interactuar con algunos miembros de proyectos de la jurisdicción					
Conozco a algunos miembros de proyectos de la jurisdicción, a nivel personal.					
Tengo comunicación frecuente con algunos miembros de proyectos de la jurisdicción.					
Sé que otros miembros de proyectos de la jurisdicción me ayudarán si lo necesito, así que considero justo ayudar a los demás.					
Sé que otros miembros de proyectos de la jurisdicción me ayudarían si lo necesito.					

Parte 3. Por favor indica qué tan aplicables son los siguientes aspectos. Considera una escala continua que va desde **1= nunca o definitivamente no**, a **7= siempre o definitivamente sí**.

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de proyectos de la jurisdicción no se aprovecharán de los demás incluso si tuvieran la oportunidad.							
Los miembros de proyectos de la jurisdicción siempre mantendrán las promesas y acuerdos que hacen entre ellos.							
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción no harían algo a propósito para interrumpir una conversación.							
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción se comportan de manera consistente. (Por ejemplo, aún estando bajo presión, Carlos es amable cuando acudo a él para resolver alguna duda relacionada con el trabajo.)							
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción son confiables en sus relaciones mutuas.							

Parte 4. Ahora responde a las siguientes preguntas utilizando esta escala:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces
 4= Ni infrecuente ni frecuentemente 5= Frecuentemente
 6= Muy frecuentemente 7= Siempre

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción usan términos o argots similares.							
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción utilizan un patrón de comunicación comprensible durante un debate.							
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción utilizan formas de lenguaje comprensibles para compartir correspondencia, mensajes o artículos entre sí.							
Participo en reuniones donde se tratan temas relacionados a los proyectos de la jurisdicción.							
Aporto ideas y/o soluciones a los problemas relacionadas con los proyectos de la jurisdicción.							
Ayudo a mis compañeros de la jurisdicción, principalmente a aquellos con poca experiencia en los proyectos.							
Comparto lo que sé, o he aprendido, con mis compañeros.							
Cuento con los medios para compartir mi conocimiento a mis compañeros.							
Comparto las lecciones aprendidas durante el desarrollo de los proyectos con mis compañeros.							

Parte 5. Por favor contesta las siguientes preguntas utilizando esta escala:

1= muy en desacuerdo 2= en desacuerdo 3= ligeramente en desacuerdo
4= ni de acuerdo ni en desacuerdo 5= ligeramente de acuerdo
6= de acuerdo 7= muy de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción comparten la visión de ayudar a otros a resolver sus problemas profesionales.							
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción comparten el objetivo de aprender unos de otros.							
Los miembros de los proyectos de la jurisdicción comparten el valor de que ayudar a los demás es agradable.							
El conocimiento compartido es relevante para los asuntos relacionados a los proyectos de la jurisdicción.							
El conocimiento compartido en la jurisdicción es fácil de entender.							
El conocimiento compartido en la jurisdicción es certero.							
El conocimiento compartido en la jurisdicción está completo.							
El conocimiento compartido en la jurisdicción es confiable.							
El conocimiento se comparte cuando se necesita.							

Parte 6. Finalmente, por favor dinos algo acerca de ti. Marca la opción que mejor te describe.

¿Cuál es tu grado académico?

Bachillerato _____ Licenciatura _____ Posgrado _____

Género: Masculino _____ Femenino _____

¿Qué edad tienes? (Sólo años cerrados por favor) _____

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu situación laboral actual?

Soy empleado:

De base _____ Formalizado _____ Regularizado _____
Recursos Propios _____ Seguro popular _____ Confianza _____
Otro (Especifique) _____

¿Cuál es tu puesto en la organización? _____

¿Cuál es tu experiencia laboral? (En años) _____

¿Cuál es tu antigüedad en la organización? _____

¡GRACIAS POR TU VALIOSA PARTICIPACIÓN!