

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se propone una metodología que proporciona una guía detallada de cómo abordar y resolver el problema que dio origen a este trabajo. Los pasos que se proponen se basan en el conocimiento práctico de instrumentos para la obtención de información y análisis a partir de una amplia consulta y análisis literario.

La metodología propuesta (esquemática en la figura 3.1) describe detalladamente cada paso, indicando la secuencia utilizada, las formas de operación, tiempos considerados para las actividades, la forma y calidad de la información que se necesita y la que se genera como resultado final del estudio.

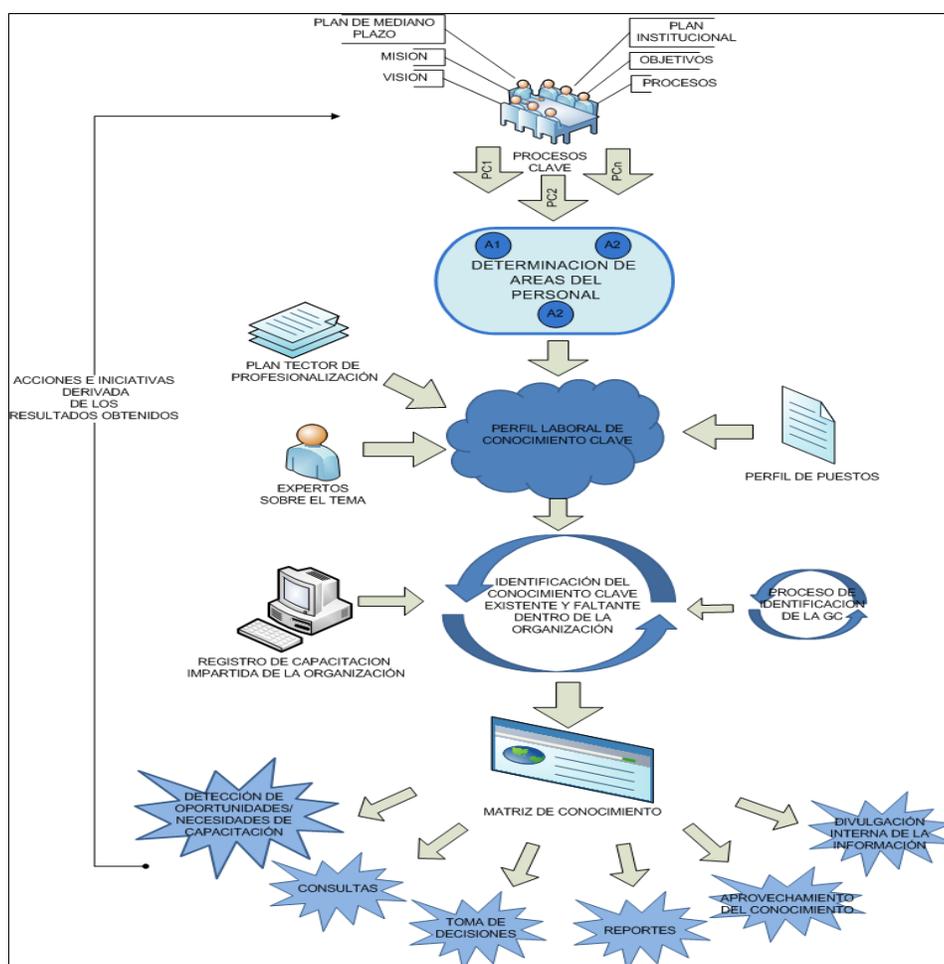


Figura 3.1. Modelo de la propuesta metodológica

De manera general, la metodología permite identificar el conocimiento medular de la institución, el existente y el faltante. A grandes rasgos, es determinado de lo general a lo particular, partiendo de la determinación de los procesos claves a partir de los indicadores de desempeño de eficiencia, después identificando las áreas involucradas, para después ubicar los perfiles del personal responsable en cada área y al final desglosándolo en el conocimiento de cada perfil laboral requerido por la institución y ubicar a las personas que lo poseen y a su vez el que les hace falta, como se muestra en la figura 3.1.

A continuación se hace una descripción detallada de cada paso de la metodología propuesta.

3.1. Determinación de los Procesos Clave de la Institución

Objetivo: Identificar y definir cuáles son los procesos medulares o claves dentro de la institución.

Para poder definir cuál es el conocimiento clave que la institución requiere para poder desempeñar su función y potencializar su desarrollo, es necesario identificar cuáles son los procesos centrales o de mayor importancia con los que ésta cuenta.

Para determinar los procesos clave se propone hacerlo por medio de los criterios e indicadores internos de evaluación de desempeño que cada organismo público defina para el cumplimiento de sus objetivos y metas; estos indicadores son requisito obligatorio para los organismos públicos y es la manera en la cual son evaluados y auditados por las instituciones correspondientes; naturalmente, estos indicadores están estrechamente relacionados a las actividades sustanciales del giro de la organización. Para lograrlo, se proponen realizar las siguientes actividades específicas.

Actividad 1. Consultar el documento oficial en el cual se encuentran definidos los indicadores de desempeño institucional.

Actividad 2. Traducir los indicadores, en caso de ser necesario, a manera que se expresen como un proceso y no como un indicador de desempeño, esto ayudará al entendimiento del proceso y una mayor comprensión.

Herramientas: Para esta fase es necesario obtener y consultar el documento oficial en el cual se encuentran definidos los indicadores de desempeño institucionales, su nombre puede variar dependiendo de la organización, sector, país de origen, giro de la organización entre otros; algunos le llaman plan anual de operatividad, plan estratégico, por mencionar algunos.

Producto final: Como producto final se tendrán identificados los procesos de mayor importancia o los procesos claves de la dependencia.

3.2. Identificación de las áreas involucradas en la ejecución de los procesos clave

Objetivo: Identificar las áreas operativas que estén involucradas o que participen directamente en la ejecución de los procesos clave.

Una vez determinados los procesos clave de la institución, se procede a identificar las áreas del personal responsables de la ejecución o que participan en los procesos clave de la dependencia; regularmente en todas las dependencias el personal se categoriza en distintas áreas, como pueden ser: Áreas administrativas, áreas operativas clave, áreas operativas de apoyo, entre otras, dependiendo del rubro o giro de la dependencia, como por ejemplo: Policías, maestros, médicos, administradores, entre otros. Para lograrlo, se proponen realizar las siguientes actividades específicas.

Actividad 1. Identificar las diferentes áreas del personal de la institución, estas se pueden clasificar de manera muy general dependiendo de sus funciones, perfiles y necesidades laborales.

Actividad 2. Una vez categorizadas las áreas, determinar cuáles de ellas participan de manera directa en la ejecución de los procesos clave definidos, esto se puede determinar consultando los manuales de procedimiento de los procesos o también entrevistando a personal de reconocida experiencia o altos mandos.

Herramientas: Manuales de procedimiento relacionados con los procesos clave de la dependencia, opcionalmente pueden requerirse cuestionarios y/o entrevistas.

Producto final: Áreas del personal definidas e identificadas, que participan de manera directa en la ejecución de los procesos clave o medulares de la dependencia.

3.3. Determinación de los perfiles laborales de conocimiento clave

Objetivo: Determinar los perfiles laborales dentro de cada área de personal, necesarios para desempeñar las actividades demandadas por su puesto de trabajo e impacten en los procesos centrales, y por ende los más importantes.

Posterior a la identificación de las áreas clave de la institución, es necesario determinar qué conocimiento se requiere para desempeñar las funciones dentro de dichas áreas. Para ello, es necesario consultar información oficial como manuales, boletines, descripciones de puestos, entre otros y discutirlo con personal con conocimiento en el tema (por ejemplo: directores, jefes de área, el jefe del área de capacitación, entre otros) para establecer qué conocimiento es el más importante. Para lograrlo, se proponen realizar las siguientes actividades específicas.

Actividad 1. Determinación del conocimiento clave. Listar los requerimientos, conocimiento y habilidades que cada perfil demanda a su ocupante, el cual como se mencionó con anterioridad, es definido por los altos directivos y expertos de la materia, en base a diferentes factores como: necesidades, exigencias, estándares

nacionales, entre otros. Y consultando diversas fuentes oficiales como manuales, boletines, planes institucionales, descripciones de puestos, por mencionar algunos.

Actividad 2. Jerarquización del conocimiento clave. Se realiza una ponderación del conocimiento clave con el fin de jerarquizar y darle importancia de mayor a menor a estos requerimientos y determinar cuál de ese conocimiento es el más valioso e importante para ejecutar cada proceso identificados como clave; esto es recomendable hacerse consultando a la persona titular del perfil laboral en cuestión, expertos de la materia o con altos mandos relacionados con el puesto (ver anexo 1).

Herramientas: Perfil laboral o perfil de puestos, con requerimientos de conocimiento especificados, formato de apoyo a la jerarquización del conocimiento, entrevistas con titulares y expertos.

Producto final: Perfil laboral clave con listado de conocimiento determinado como conocimiento clave y ordenado jerárquicamente de mayor a menor grado de importancia y que impacta en cada uno de los procesos medulares.

3.4. Identificación del conocimiento clave existente dentro del área

Objetivo: Identificar el conocimiento clave existente dentro de cada área.

Una vez que se ha identificado el perfil laboral de conocimiento clave, se analiza cada el caso de cada empleado para identificar y detectar el conocimiento específico con el que cuenta y que obtuvo principalmente por la capacitación ofrecida por la dependencia. Para ello es necesario primeramente realizar un estudio cuantitativo, analizando la base de datos del departamento de capacitación, donde se tiene registrada la trayectoria académica por cursos de cada empleado de la dependencia, esto se compara contra los requerimientos clave que están plasmados en cada puesto; es decir, a grandes rasgos, lo que necesita tener contra lo que actualmente se tiene registrado. Después el resultado de este análisis es corroborado mediante

una entrevista que se realiza a cada persona que posee el conocimiento clave detectado en la fase anterior, con la finalidad de identificar el conocimiento clave existente dentro de cada puesto. Para lograrlo, se proponen realizar las siguientes actividades específicas.

Actividad 1. Adecuar información de personal capacitado. Tomar la base de datos del departamento de capacitación y adecuarla si fuera necesario para el análisis, es decir, determinar a qué tipo de conocimientos del perfil laboral impacta, se relaciona o cubre cada uno de los cursos impartidos al personal de la organización; para esta actividad es recomendable también consultar a expertos del tema, altos directivos, al encargado del departamento de capacitación, entre otros.

Actividad 2. Identificación del conocimiento existente. Identificar cuál conocimiento está cubierto por los cursos y preparación académica. Para esta actividad es necesario, una vez adecuada la base de datos del departamento de capacitación, comparar la preparación académica de cada empleado con los requerimientos plasmados en la descripción actual del puesto y establecer un criterio de aceptación, el cual variará dependiendo de cada institución, según los estándares que se desea establecer, la situación académica en la que se encuentre la institución, entre otros casos. Este criterio puede ser, por ejemplo, tomando en cuenta el número de cursos mínimos que se considerarán necesarios para determinar si el requerimiento de conocimiento está satisfactoriamente cubierto o no.

Actividad 3. Construir un formato para la recolección de información al estilo de hoja de vida. Este formato se utilizará en las entrevistas de la actividad 4. Ver el anexo 2 Perfil de Expertos.

Actividad 4. Realizar entrevistas. Llevar a cabo una serie de entrevistas a las personas que poseen conocimiento clave a las cuales se les realizaron el análisis con la base de datos de capacitación y resultaron con mayor grado de conocimiento, esto con el fin de corroborar y confrontar ambos resultados y obtener.

Actividad 5. Obtener información para el perfil de expertos. Mientras se esté llevando a cabo la entrevista a las personas que poseen el conocimiento clave, esta misma debe servir para obtener información necesaria para realizar una hoja de vida o perfil académico personal donde contenga información sobre el conocimiento que posee, los temas que domina, formación académica, experiencias, habilidades, hobbies, entre otra información que sea de interés y utilidad para la dependencia.

Herramientas: Base de datos del departamento de capacitación, perfil laboral o perfil de puestos, formato de perfil de Expertos (ver anexo 2).

Producto final: Tener identificado qué conocimiento considerado como valioso, actualmente posee el personal y que existe en la institución.

3.5. Detección del Conocimiento Faltante

Objetivo: Detectar cuál es el conocimiento faltante en la dependencia y en qué magnitud.

La manera en la cual se pretende determinar la amplitud de la brecha de conocimiento y cuál es el conocimiento del que la institución carece, es de manera automática, tomando en cuenta las actividades del paso anterior. Para esto, se realiza una comparación entre el conocimiento que debe de tener para desempeñar sus funciones con eficiencia y calidad (el cual está definido en el perfil laboral o requerimientos del puesto), y el conocimiento que posee (que se encuentra registrado en la base de datos con la que cuenta el departamento de capacitación, en la cual se tiene registrado la capacitación que ha ofrecido a cada uno de los empleados de la dependencia desde su creación a la fecha). Ver figura 3.2

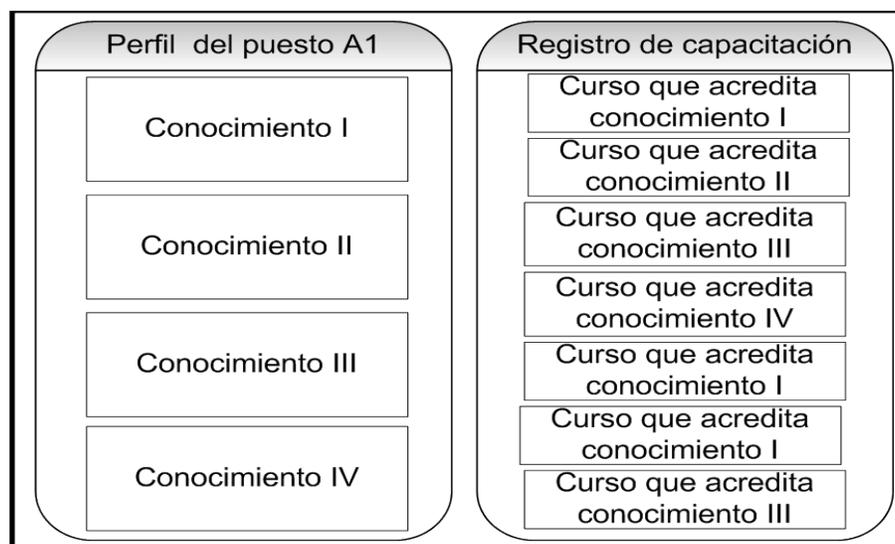


Figura 3.2. Ejemplo de comparación para la detección de huecos de conocimiento

En la figura 3.2 se ejemplifica la comparación que se realiza para la detección de huecos de conocimiento, en la cual se confronta el conocimiento definido en el perfil laboral de un puesto dentro del área operativa “A” y los cursos acreditados según el registro llevado por el departamento de capacitación. En el ejemplo se puede apreciar que el personal evaluado en este caso cuenta con tres cursos que impactan el conocimiento I, dos que impactan en el conocimiento III, uno al conocimiento II y uno al conocimiento IV. El conocimiento que posee o del que carece se puede determinar dependiendo del criterio de aceptación o rechazo que se haya definido. Un ejemplo puede ser dependiendo del número de cursos que tenga, número de horas o inclusive del costo de cada evento a los que asistió.

Herramientas: Base de datos del departamento de capacitación, perfil laboral o perfil de puestos.

Producto final: Tener identificado los huecos de conocimiento y la amplitud de la brecha en número de cursos, para apoyar la toma de decisiones con respecto a capacitación.

3.6. Desarrollo de la Matriz de Conocimiento

Objetivo: Elaborar una matriz de conocimiento para concentrar los resultados del análisis de conocimiento tanto faltante como existente.

Después de analizado el conocimiento existente y faltante, se puede hacer una matriz donde se resuman los resultados obtenidos de este análisis y que apoye la toma de decisiones de las necesidades de capacitación, donde se muestre a cada persona de la dependencia qué conocimiento posee y cuál es el que hace falta. Esta información serviría para el área de capacitación para determinar los cursos que deben impartirse. Para lograrlo, se proponen realizar las siguientes actividades específicas.

Actividad 1. Listar las personas identificadas como las poseedoras del conocimiento valioso o clave para la dependencia. El personal que dio como resultado del análisis descrito en las fases anteriores, es listado en la columna de “personal” del formato de la matriz de Conocimiento del anexo 3.

Actividad 2. Definición de los campos. Llenar en los espacios en blanco en la parte superior del formato de la matriz de Conocimiento del anexo 3, con los nombres de los distintos tipos de conocimiento que debe de cubrir el personal de cada área específica; se puede agregar tantos espacios sean necesarios, dependiendo de la cantidad de tipos de conocimiento con las que cuente cada área operativa, los tipos de conocimiento son los definidos en el perfil laboral o perfil de puestos.

Actividad 3. Llenar matriz. En cada una de las intersecciones de la matriz llenar con el número de cursos, número de horas clase o alguna otra información similar de cada uno de los empleados en particular, en las diversas áreas de conocimiento. Si cubre totalmente el área de conocimiento, según el factor o criterio de decisión que se definió, encerrar el número en un círculo de manera que sea más fácil identificar

las áreas de conocimiento cubiertas así como detectar también aquellas necesidades de conocimiento.

Herramientas: Formato de la matriz de conocimiento (anexo 3), Software Microsoft office Excel / Word

Producto final: Matriz de conocimiento con información sobre la capacitación del personal.

3.7. Difusión de conocimiento clave y consulta de expertos

Objetivo: Desarrollar o identificar alguna herramienta de software que ayude a la elaboración y difusión de un portal similar a un directorio de páginas amarillas con el objeto de consultar a expertos dentro de la organización y asista a la solución de problemas y aclaración de dudas con respecto a temas determinados.

Después de que se ha identificado y ubicado el conocimiento clave de la dependencia, es de vital importancia que se disemine y se dé a conocer a los demás integrantes o empleados de la institución, con el propósito de que éste repercuta en un mejor desempeño de la dependencia y sea aprovechado de la mejor manera. Esta fase se refiere a la diseminación y compartición de la información que se obtuvo de las entrevistas en la fase 3.4, referente a los expertos y personal con conocimiento clave para la organización. Esta Actividad se logra mediante la implementación de un portal en la intranet diseñado similar a un directorio de páginas amarillas, en el cual, si a algún empleado se le presenta alguna duda específica, pueda consultar el portal y ubicar e identificar la persona idónea que posee el conocimiento necesario para resolverla, tal y como lo propone Galvis (2009). Para lograrlo, se proponen realizar las siguientes actividades específicas.

Actividad 1. Procesamiento de la información. Depurar, sintetizar y organizar información recolectada en las entrevistas, con el objeto de llenar correctamente el formato del perfil de expertos.

Actividad 2. Determinación del software a utilizar. Desarrollar un software o adecuar alguno del tipo libre, conforme a los requerimientos o necesidades del proyecto.

Actividad 3. Implementación de la herramienta de software. Cargar información en la aplicación web y enlazarla en la intranet de la institución.

Actividad 4. Dar a conocer y capacitar con respecto al portal. Difundir en toda la organización la existencia de este portal y capacitar sobre su uso, ya sea mediante publicaciones en administradores visuales, reuniones y, convocando al personal para la capacitación y uso del portal.

Actividad 5. Mantenimiento del portal. Actualizar periódicamente la información almacenada en este portal, ya sea trimestral o semestralmente, dependiendo de las modificaciones que sufra la base de datos del departamento de capacitación, movimientos del personal, especialización que obtenga el personal por instituciones externas.

Herramientas: Software estilo páginas amarillas como lo es Pivot © 2012, de la empresa desarrolladora de software COS ProQuest, LLC o cualquier otro programa comercial o bien de software libre según las necesidades de la organización.

Producto final: una plataforma virtual para diseminar o compartir el conocimiento clave previamente identificado en la institución.

En la figura 3.3 se muestra un esquema sintetizado de las fases que comprenden la metodología propuesta, siempre y cuando dicha institución cuente con registro de los eventos que haya ofrecido a sus empleados.

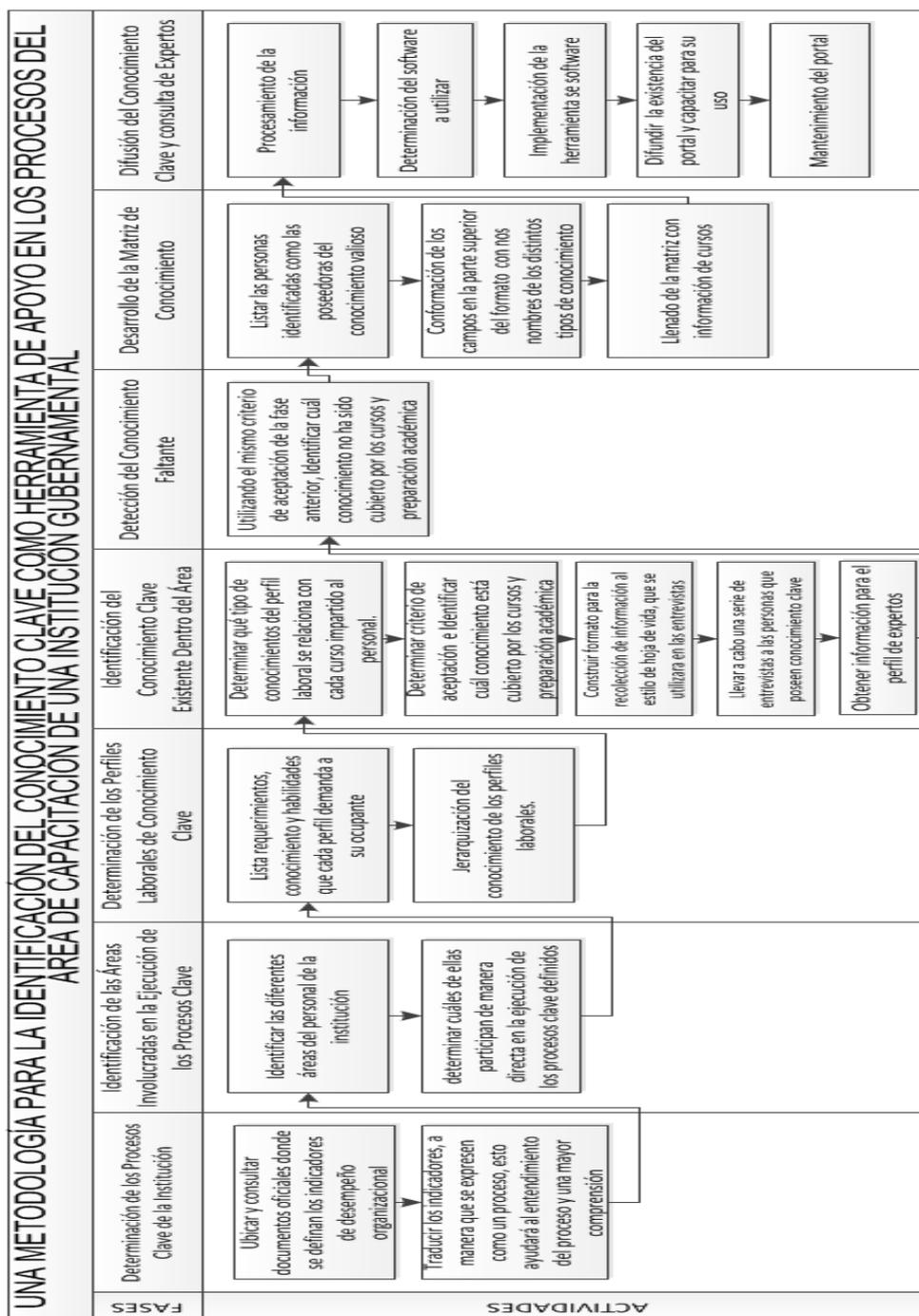


Figura 3.3. Fases de la metodología de identificación del conocimiento

En esta figura se muestran las fases y actividades que deben llevarse a cabo para su implementación así como la secuencia que deben tener.