
CAPÍTULO 6 PROPUESTA DE APLICACIÓN

Este capítulo trata retomar el Capítulo 2 en donde se elige el Modelo de Dataware Technologies para realizar una propuesta de aplicación en el Centro Tutorial de la Universidad de las Américas-Puebla, descrito en el Capítulo 4.

6.1 PASO 1: IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Para la realización de una propuesta de aplicación del Modelo de Administración de Conocimiento seleccionado en el Capítulo 2, se debe comenzar por la Identificación del Problema, por lo que los dirigentes del Departamento de Orientación Estudiantil, de la Coordinación de Orientación Psicológica y de la Coordinación de Orientación Educativa, coincidieron al mencionar que la situación presentada en el Centro Tutorial que les preocupa en mayor medida es *el alto grado de rotación que existe en el Equipo Coordinador y en el grupo de Tutores.*

El modelo a utilizar indica que el Problema del negocio debe estar alineado con los objetivos de la empresa, en este caso, del Centro Tutorial. De la misma manera, se puede afirmar que para el área de estudio de la que se trata, el problema detectado por sus Dirigentes se encuentra totalmente colocado sobre la línea que conlleva al cumplimiento del ideal propuesto que es: “Ofrecer a los estudiantes una asesoría personalizada en aquellas materia en las que tienen dificultades además de las que reciben del profesor”.

La aseveración anterior es avalada por el hecho de que, para poder ofrecer el servicio de Tutorías, es indispensable que tanto el Equipo Coordinador, como la Plantilla de Tutores se encuentren debidamente capacitados y conozcan realmente el funcionamiento del Centro. Asimismo, todas aquellas experiencias de sus predecesores que les resultaron significativas para realizar de la mejor manera su trabajo. Todo para que la prestación que se brinda resulte indicadora de beneficios para quienes la reciben.

6.2 PASO 2: PREPARAR PARA EL CAMBIO

Como se mostró en el Capítulo anterior, el grupo de personas que conforman el Equipo Coordinador del Centro Tutorial (a excepción de un integrante), muestra completa disposición para compartir las experiencias que ha adquirido, así como las “mejores prácticas” que a lo largo del tiempo de permanencia en el mismo, han ido desarrollando. Por lo anterior, el cambio en este conjunto de individuos implicaría únicamente a la tecnología.

En cuanto a los Tutores, existe mayor discrepancia en las respuestas que proporcionaron con respecto a su disposición de compartir tanto sus mejores prácticas como sus experiencias por las que han pasado, representando alrededor del 50% de las personas quienes responden afirmativamente, sin embargo, se debe trabajar con ellos en el sentido de que *todos* se involucren en la aportación de conocimiento tácito, principalmente.

Con lo que respecta a los Tutoreados, es más la gente que no está dispuesta a compartir sus experiencias, puesto que está menos motivada para que el cambio que se pudiera proponer surta efecto. Por esta razón se deben buscar las causas por las que las personas que respondieron negativamente, no se sienten parte del Centro Tutorial y no cuentan con la cultura que implica que si existe algo que no funciona del todo bien, acudan a arreglar los asuntos, porque posiblemente por miedo a que no le llamen la atención al Tutor que les asignaron, no mencionan hechos tales como que los dejan plantados, no explican bien, no es el Tutor del que pidieron el apoyo, etc.

En este sentido, será labor del Departamento de Orientación Estudiantil, en conjunto con las Coordinaciones tanto Psicológica como Educativa, entrenar, ayudar y apoyar a los integrantes del Equipo Coordinador para promover en ellos la difusión de sus experiencias ya que hay que aprovechar las relaciones que mantienen porque como ellos mismos mencionaron, (en el Equipo) existe realmente la cooperación suficiente como medio para realizar de la mejor manera el trabajo individual.

Una vez realizado lo anterior, los directivos deben incentivar y “*premiar*” de alguna manera las contribuciones que pudiera realizar cada persona, porque a pesar de que ellos mismos mencionaron que no era necesario obtener algún tipo de recompensa, llegaría a ser más significativa su participación para empezar a capturar, administrar y compartir el conocimiento con el que cuentan para que resulte más significativa la aportación.

La recompensa es un aliciente muy importante en cualquier persona para continuar en la realización de las tareas asignadas, por lo que en cuanto a los tres grupos se sugiere que se realice la entrega, ya sea mensual o semestral, de un “*Reconocimiento al Mejor Trabajador del Conocimiento*” a nivel Equipo, Tutores y Tutoreados para que se utilice como medio que logre incentivar la captura de conocimiento.

Otra forma de motivar a los trabajadores de conocimiento potenciales radica en la publicación del nombre de la persona que realiza mayor número de aportaciones de calidad en un medio de comunicación dentro de la UDLA-P, tales como UDLA Informa, La Catarina, etc.

Además, la intervención (ya sea en un video o personalmente) de la gente que contribuya con sus prácticas en eventos públicos tales como: Día del Tutor, Inducción de Tutores, por ejemplo.

Asimismo, deben mantener las relaciones de cooperación que ya existen para que de esta manera se aproveche la disposición de las personas para potencializar el conocimiento que existe en ellos y lograr que la Administración del Conocimiento fluya de la mejor manera.

En cuanto a los cambios tecnológicos se debe establecer la cultura de que los participantes se acostumbren a consultar la Página Web en donde se vayan almacenando las experiencias, habilidades, conocimiento de quienes aportan y de la misma forma tomar en cuenta que el compartir conocimiento ayudará tanto a ellos mismos, como a su Universidad a través del Centro Tutorial.

La cultura de compartir con los Tutores es favorecedora, puesto que aunque no están muy convencidos de compartir sus prácticas, sí muestran interés en compartir sus experiencias como Tutor y esto resulta enriquecedor.

Además se distingue una apertura para enterarse las experiencias de otros Tutores y más que eso, para mejorar el desempeño propio.

Los Tutores sí se mostraron interesados en una recompensa para compartir sus conocimientos por lo que vale la pena aplicar algunos de los incentivos mencionados anteriormente, mientras que para el Equipo no es algo indispensable, sin embargo, cualquier tipo de motivación no está de más.

6.3 PASO 3: CREACIÓN DEL EQUIPO

Se propone que los líderes del equipo de trabajadores de conocimiento para la implementación del modelo en cuestión sean el Jefe del Departamento de Orientación Estudiantil, el Coordinador de Asesoría Psicológica y el Coordinador de Asesoría Educativa, ya que en principio de cuentas, son quienes deben estar inmersos en el tema de Administración de Conocimiento para que a su vez se encarguen de motivar al Equipo Coordinador del Centro Tutorial.

Una vez realizado el primer paso, el Equipo se encargará de dar la difusión a quienes se encuentran enseguida de ellos: Tutores y Tutoreados tanto actuales como potenciales que llegan al Centro; siendo éstos quienes se encargan de compartir y recibir el conocimiento explícito, respectivamente.

En el Centro Tutorial los Tutores son los expertos del conocimiento *explícito*, ya que son quienes prestan directamente el servicio que se ofrece y son quienes van acumulando experiencias que pudieran resultar útiles a la gente nueva que se va incorporando semestre a semestre, de esta manera, si comparten este conocimiento tácito, la

rotación que existe en este grupo será menos drástica para aquellas nuevas personas que desean entablar relaciones con personas interesadas en su conocimiento explícito.

6.4 PASO 4: AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO

En cuanto al punto en que se deben responder las preguntas: ¿Qué conocimiento se tiene? Y ¿Qué conocimiento hace falta?, se empezará por mencionar acerca de lo que el Equipo Coordinador del Centro Tutorial sabe, es decir, empezando por su capacitación no todos la recibieron y cabe recalcar que lo que hace falta es la capacitación en los individuos para que, desde ahí, se empiece a dar un buen servicio y empiece la motivación personalizada.

A pesar de la ausencia de la capacitación, se tiene un buen Equipo de trabajo, la clave radicará entonces en realizar un reclutamiento minucioso para que semestre a semestre se vaya conservando y aumentando la cooperación que ya existe.

Para que otros conozcan las prácticas que funcionan a cada uno de los Integrantes del Centro, se sabe que será relativamente fácil por su parte compartirlas ya que definitivamente existe una cooperación entre los individuos que laboran el Centro Tutorial y en este sentido, la transmisión de conocimiento tácito no se verá obstaculizada por este aspecto.

Además, no existe la filosofía que afirma: “Si comparto lo que sé, pierdo mi posición” y esto constituye otro punto a favor del programa propuesto. Puesto que existe la experiencia que han adquirido los integrantes del Equipo a lo largo de su estancia por el Centro, vale la pena que se capture para su permanencia en el mismo.

Como se mostró anteriormente, el tiempo no es un factor determinante para que el Equipo dé lo mejor de sí, sino que depende en mayor medida que se tenga a la gente totalmente con “la camiseta puesta”, que lo demás vendrá como consecuencia.

Otro conocimiento que se tiene radica en el hecho de que la gente es responsable y se siente a gusto con lo que hace.

Información relevante se recavó con la presente investigación que indica cuántas y cuáles son las materias que se ofrecen en el Centro Tutorial, así como el tiempo en horas que se “debe” ocupar para la Tutoría de cada una de ellas, del mismo modo, se obtuvo el tiempo que se utiliza realmente, ambos datos por parte de los Tutores y de los Tutoreados.

6.5 PASO 5: DEFINIR CARACTERÍSTICAS CLAVE

Debido a que los tres grupos que interesan a este trabajo coincidieron en que el medio que prefieren para enterarse de lo que pasa con otros integrantes del Centro, se propone el uso de la Intranet existente en la Universidad de las Américas-Puebla, ya que como las personas involucradas se encuentran dispersas geográficamente, desde cualquier punto pueden acceder tanto para consultar las bases de datos, como para aportar sus mejores prácticas y experiencias, aprovechando que el groupware es *abierto* y *capaz de llegar a quienes se interesen en él*.

Así, utilizando esta herramienta se tienen las características indispensables que exige el medio de Distribución, ya que es *seguro* porque se obtiene el acceso mediante la introducción de el ID y el password que proporciona la misma Universidad.

Además, gracias a esta medio de acceso, se puede obtener el control que los Directivos requieren para premiar a quien contribuye con sus aportaciones de conocimiento o quien visita el sitio y de este modo *medir* las aportaciones individuales.

6.6 PASO 6: CONSTRUCCIÓN DE BLOQUES

Mediante la posesión del listado de personas que se encuentran actualmente participando en el Proyecto del Centro Tutorial así como el de aquellas que durante semestres anteriores han pasado por ahí, se propone realizar un *directorio de conocimiento* que permita a la

gente encontrar a los expertos en la materia de la que se trate la Tutoría para obtener sus experiencias y mejores prácticas con las cuales logran que el proceso de transmitir el conocimiento resulte un éxito.

Por otro lado, se sugiere que se realice un *almacén de conocimiento* que cuente con los resultados de la presente investigación: las horas ideales para cada materia en particular, las experiencias y habilidades vividas y desarrolladas por cada grupo en particular, ya sea para buscar el perfil de cada grupo o para consultar en momento críticos por los que se está pasando.

6.7 PASO 7: LIGAR EL CONOCIMIENTO A LA GENTE

Se propone que se cree una página de Internet en donde se muestren las ventajas que tiene la colaboración de cada uno de los involucrados en el Centro Tutorial, que sea cordial y fácil de acceder para que no sea un problema tecnológico el que obstaculice la realización del Proyecto.

Se sugiere que sea mediante la página Web porque fue el medio preferido por los tres grupos de personas, en segundo lugar el Correo Electrónico tanto para el Equipo como para los Tutoreados y al ser solicitado por ellos el Cambio Tecnológico será menos drástico.

6.8 CONCLUSIÓN

Gracias a que la cultura de compartir conocimiento es favorable en el caso del Equipo y Tutores, la incertidumbre que acarrea el proceso de la constante rotación y retiro en estos grupos: situación principal que preocupa a los Dirigentes del Centro Tutorial, se verá reducida en gran medida debido a que desde el momento en que se aplique el Modelo propuesto, los nuevos integrantes que lleguen a formar parte del Centro, no empezarán en ceros su desempeño, sino que ya tendrán un marco de referencia que les indicará cómo realizar su trabajo.

Además, cada vez que se tengan situaciones críticas en las que se desconozca el paso a seguir y se consulte la base de datos o el directorio de expertos existente en la Intranet de la Universidad, se encontrarán las pautas necesarias para continuar.