



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**Modelo de comunidades de prácticas de valor para mejorar los
procesos de la administración del conocimiento en empresas de servicio**

Tesis para obtener el grado de:

Maestría en Ciencias de la Información y Administración del Conocimiento

presenta:

Nidia Ivette Garza Ramírez

Asesor tutor:

Mtro. Felipe de Jesús Jasso Peña

Asesor titular:

Dr. Agustín Buendía

Monterrey, Nuevo León, México. Mayo, 2009

Hoja de firmas

El trabajo de tesis que se presenta fue APROBADO POR UNANIMIDAD por el comité formado por los siguientes profesores:

Mtro. Felipe de Jesus Jasso Peña (asesor)

Mtra. María Teresa Solís Adame (lector)

Mtra. Eloisa Puente Berumen (lector)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Servicios Escolares del Tecnológico de Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

Dedicatorias

A TÍ

Que estés siempre conmigo y que sigues caminando a mi lado

Agradecimientos

Gracias al Padre Celestial por el deseo de progresar y la posibilidad de crecer espiritual e intelectualmente en esta vida.

A mi mamá.

Agradezco de manera muy especial a todos mis profesores a lo largo de 3 años por brindarme el apoyo y la transmisión de su conocimiento y provocar las ganas de seguir siempre aprendiendo. Particularmente al Mtro. Felipe Jasso y al Dr. Agustín Buendía.

A mis compañeros de estudio que construyeron poco a poco cada uno de los aprendizajes significativos a lo largo de mi maestría.

A Judith, por su gran ayuda para completar este proyecto.

A quienes colaboran en que esta investigación tenga validez estadística. Los participantes de las encuestas, proveedores de la información necesaria para la investigación.

Al lector de este proyecto, esta investigación es para ti y lo que pudiese impulsar a lograr en todo aquel que la conozca.

Resumen

El presente trabajo de investigación analiza las percepciones de los miembros de una comunidad de prácticas de valor con respecto a las características y procesos orientados a la facilitación de la administración de conocimiento para el servicio al cliente en un hospital privado en Monterrey, Nuevo León. Con lo anterior, se propone un modelo para la implementación de comunidades de prácticas como detonador de una mejora de procesos de administración de conocimiento

Para el desarrollo de este documento se revisó la literatura referente a las estrategias de gestión del conocimiento y los procesos para la conversión y transferencia de éste en una organización; particularmente, los referidos a las prácticas de valor y comunidades de aprendizaje, además de comportamiento de grupos nuevos. Aunado a lo anterior se incluye información sobre el servicio al cliente en la industria de la salud.

Se generaron respuestas que fueron analizadas acerca de la percepción de los miembros de una comunidad que se conformaba como un equipo para fortalecer el servicio al cliente, se estudiaron estas respuestas con el fin de hacer un análisis en función de diferencias significativas por áreas o puestos en la percepción de cada miembro.

A partir de estos resultados se propone desarrollar estrategias para capitalizar la administración del conocimiento y finalmente replicar la implementación de comunidades de prácticas de valor para el hospital o alguna empresa de servicio.

Índice de contenido

Dedicatoria	III
Agradecimientos	IV
Resumen	V
Introducción	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema	3
1.1 Marco contextual	3
1.2 Antecedentes del problema	5
1.3 Planteamiento del problema	7
1.4 Preguntas de investigación	8
1.5 Objetivos de la investigación	9
1.6 Hipótesis	10
1.7 Justificación	10
1.8 Delimitación	13
Capítulo 2. Revisión de la literatura	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Marco teórico: El conocimiento y su administración	15
2.3 Capital Relacional	20
2.4 Comunidades	23
2.5 Comportamiento organizacional de grupos nuevos	26
2.6 Prácticas de valor	28
2.7 Memoria Organizacional	33
2.8 Servicio al cliente	38
Capítulo 3. Método	45
3.1 Enfoque metodológico	45
3.2 Población	47
3.3 Sujetos	49

3.4 Instrumentos	49
3.5 Procedimiento de la investigación	52
Capítulo 4. Resultados	55
4.1 Análisis descriptivo	55
4.2 Análisis de varianza	73
Capítulo 5. Discusión	78
5.1 Discusión de los resultados	78
5.2 Alcances y limitaciones	82
5.3 Recomendaciones	82
5.4 Conclusiones	85
Referencias	86
Anexos	91
Currículum Vitae	95

Índice de tablas

Tabla 1: Variables de características y procesos a medir	49
Tabla 2: Estadísticos de fiabilidad y total elemento	51
Tabla 3: Encuestados por departamento	56
Tabla 4: Áreas encuestadas	57
Tabla 5: Puesto que ocupan en la organización las personas encuestadas	58
Tabla 6: Antigüedad en la organización	59
Tabla 7: Tiempo de experiencia en el puesto	60
Tabla 8: El equipo de líderes de servicio está organizado	60
Tabla 8: El equipo de líderes de servicio está organizado	61
Tabla 9: El tiempo invertido se refleja en el trabajo diario	62
Tabla 10. Conocimiento y entendimiento del propósito de la comunidad	62
Tabla 11. Las reuniones son de gran beneficio para la organización	63
Tabla 12. Claridad del alcance y objetivos del proyecto	63
Tabla 13. Claridad en la generación de acuerdos para todos en las reuniones	64
Tabla 14. Entusiasmo por el proyecto	65
Tabla 15. Sentimiento de valoración al pertenecer a la comunidad	65
Tabla 16. Los resultados pueden ser implementados en la práctica	66
Tabla 17. Valoración de documentación de procesos de servicio	66
Tabla 18. Inclusión de las personas adecuadas en la comunidad	67
Tabla 19. Habilidades y cualidades para ser líder de servicio	68

Tabla 20. Las discusiones que se generan en las reuniones aportan valor	68
Tabla 21. Valor de las opiniones de los demás para mi departamento	69
Tabla 22. Información documentada en reuniones representan la experiencia cotidiana del trabajo	70
Tabla 23. Alineación con la filosofía organizacional	70
Tabla 24. El proyecto reduce el re-trabajo	71
Tabla 25. Estadísticos descriptivos para características	72
Tabla 26. Estadísticos descriptivos para procesos	73
Tabla 27. Análisis descriptivo según puesto	74
Tabla 28. Significancia estadística de la prueba F para sobre los tratamientos de área laboral sobre antigüedad, experiencia en el puesto y las percepciones sobre la comunidad	74
Tabla 29. Descriptivos de antigüedad por Área de los miembros de la comunidad	76
Tabla 30. Significancia estadística de la prueba F para sobre los tratamientos de puesto sobre antigüedad, experiencia en el puesto y las percepciones sobre la comunidad	77

Índice de figuras

Figura 1: Modelo Metodológico	13
Figura 2: Modelo SECI de creación de conocimiento	17
Figura 3. Factores que influyen en la percepción	26
Figura 4. Esquema para el desarrollo de prácticas de valor	30
Figura 5: Cuadro de Esquema de Servicio	40

Introducción

Los seres humanos nos conformamos en comunidades por naturaleza, es según Maslow un escalón más en nuestra pirámide de necesidades a satisfacer como seres humanos: pertenencia es la palabra. Además del sentido de pertenecer y encajar en sociedad, es de gran importancia formar parte de alguna comunidad a fin de completar nuestro ciclo de aprendizaje en todos los sentidos.

Una comunidad de prácticas de valor tiene por objetivo compartir información de las prácticas diarias en el contexto en que se convoque precisamente al grupo de miembros. El presente trabajo de investigación comenzó como una idea de formar una comunidad de prácticas de valor donde no la había como tal, en un hospital de Alta Especialidad privado en Monterrey, N.L. y de esa idea la práctica de realizarlo en contexto y tiempo real fue posible, por lo anterior el estudio surgió cambios, por lo que se estudió la percepción de los miembros de esta nueva comunidad con respecto a los procesos y características de su comunidad de prácticas de valor.

Es de gran importancia, para el desarrollo de las organizaciones, mantener su conocimiento documentado y muy valioso, sobre todo, generar nuevo conocimiento con la participación de todas las personas involucradas. El factor económico más importante de la era de la información es la información, pero no la información por si misma si no en su interacción con el factor humano.

Este documento presenta información de gran valor para el área de ciencias educativas ya que presenta propuestas de capacitación para ajustar algunos procesos,

además de incentivar el diseño e implementación de comunidades de prácticas de valor que son en realidad comunidades de aprendizaje con la documentación de lo obtenido a fin de replicarse en otros contextos.

La presente investigación se conforma de cinco capítulos que estudian a la comunidad de prácticas de valor creada desde el punto de vista de la percepción de cada uno de los miembros.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

Este primer capítulo presenta el panorama completo de lo que plantea la investigación a ser resuelto, los elementos constitutivos de este primer capítulo son el contexto en que se realiza la investigación, la definición y delimitación del problema y las preguntas investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y su justificación de valor para la sociedad.

1.1 Marco contextual

1.1.1 Contexto

El corpus de esta investigación está dado por la interacción interdepartamental de un hospital privado nivel 3 (atención de especialidades) en Monterrey, que cuenta con 182 camas. El hospital en dónde se realiza el estudio es parte de un Grupo hospitalario con 7 hospitales más, de los cuales el analizado es el más grande y con más años en la operación.

El hospital lo conforman los 1,520¹ Colaboradores, además de los pacientes del hospital y clientes de los servicios que provee la organización.

El hospital cuenta con una gerencia de servicio al cliente como parte del esfuerzo por satisfacer al máximo sus necesidades las necesidades de los clientes. Aunque dicho

¹ Información actualizada a noviembre de 2008 por Recursos Humanos de CHRISTUS MUGUERZA Hospital Alta Especialidad.

departamento es quien normalmente se encarga de la satisfacción del cliente, se ha creado una comunidad de prácticas de valor con el fin de implementar un programa de calidad en el servicio que aplique a todos los niveles y departamentos de la institución.

Lo que sucede actualmente es que cada gerencia y departamento del hospital cuenta con políticas y procedimientos locales regidas solo por su departamento en este rubro, pero son esfuerzos aislados.

Los miembros de estas gerencias asisten a cursos de capacitación e interactúan frecuentemente, sin embargo y salvo algunas excepciones, no se han incorporado en comunidades de trabajo que promuevan una transferencia continua de conocimiento e innovación para ser replicable en todos los hospitales y que sea en beneficio del grupo. Se buscará por medio de una exhaustiva tarea de investigación la manera de implementar una comunidad de prácticas de valor a partir de la identificación de un propósito, características y procesos de interacción, que tengan como beneficio la continua creación, generación y transferencia de conocimiento.

Como es de esperarse los usuarios de los servicios hospitalarios esperan recibir un servicio de igual calidad en todos los hospitales del grupo que forma parte del estudio, sin importar su ubicación geográfica, pueda atenderse con la plena confianza de que recibirá el mismo trato, además de la misma calidad médica y atenciones posibles. Es así que por medio de la documentación, conservación y distribución del conocimiento en una memoria organizacional, se podrá llegar a alcanzar los objetivos que se quieren alcanzar.

La realidad del 2008 es que, si bien existen procedimientos de recolección, conservación y distribución de conocimiento dentro de cada una de las gerencias de Servicio al Cliente, éstos no son capitalizados y compartidos entre los demás hospitales. Por ejemplo, existen documentación de cada hospital e inclusive, el hospital más antiguo del grupo (75 años de operación), ha brindado atención telefónica a dudas en otros hospitales, pero nada formal ni centralizado.

1.1.2 Descripción del objeto de estudio

El corpus de esta investigación son los resultados obtenidos de observar las prácticas y la interacción de los miembros de una comunidad de aprendizaje llamada: “equipo de líderes de servicio” en un hospital privado de la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Al hospital se le denominará: “Hospital Salud” con intención de mantener la confidencialidad de algunos datos presentados en el estudio.

1.2 Antecedentes del problema

Dentro del hospital estudiado, en 2007 la gerencia de servicio al cliente comienza con la inquietud de desarrollar acciones para disminuir el nivel de quejas del hospital, en el transcurso de un año se advierte que aunque el nivel de quejas del hospital ha bajado, el indicador que mide la satisfacción de los clientes sigue en un nivel no deseado así que se buscan acciones para implementar una cultura de servicio en todas las áreas del hospital a fin de que los clientes estén satisfechos.

Para establecer alguna medida de cultura de servicio, se denota una situación que origina la falta de comunicación y transmisión de la información porque se presenta la ausencia de capacitación constante específica del puesto debido a que con el crecimiento del grupo existen promociones, que aunado a la de la rotación del personal, dificulta la conservación de información valiosa generada por la experiencia de los empleados como resultado de la interacción continua tanto con los procesos como con los clientes, por lo que una fuente de memoria organizacional es muy necesaria para esta comunidad de prácticas de valor para mejorar el servicio al cliente del objeto de estudio.

En diciembre de 2008 se comenzó con el diseño de una comunidad de prácticas de valor para promover la comunicación entre los departamentos y áreas que entran en contacto con los clientes y pacientes del hospital con la finalidad de mapear los ciclos de servicio y con ello formar redes de apoyo y entrenamiento para mejorar el servicio al cliente.

El 6 de enero de 2009 se implementó la comunidad con 31 miembros a los que se les denominó “Líderes de servicio”, las características de estos miembros es que tienen equipos de trabajo a su cargo y un puesto de influencia en personal operativo. En la primera sesión se determinaron los ciclos de servicio de los que participaba cada departamento

1.3 Planteamiento del problema

A medida en que las organizaciones crecen y se van integrando más departamentos de servicio similares, es de gran importancia no solo generar y sino administrar la información para ponerla al alcance de todos los participantes involucrados en el crecimiento de la organización. Ruth Stanat (1990) define a la organización como red de información compartida, en la que cada miembro dispone de la información que requiere para cumplir sus funciones.

Según Alfons Cornella (1994) establece que puede seguir tratando un recurso tan crítico como la información tan descoordinadamente como se ha hecho hasta ahora: es preciso que las distintas *funciones* en las organizaciones cuyo principal cometido es el manejo de información se sometan a un esquema coordinado de gestión de recursos de información, por otro lado Nonaka y Takeuchi (1998) han presentado un modelo que permite conocer cómo las organizaciones crean conocimiento. La creación de conocimiento se consigue a través del reconocimiento de las relaciones sinérgicas entre conocimiento tácito y el conocimiento explícito y permite la innovación constante.

Los requerimientos en cuanto a la organización, análisis y transmisión de grandes volúmenes de información y conocimiento originados por el diario convivir con los usuarios. Por lo tanto, no disponer de capacidad de respuesta ante estos requerimientos se verá reflejado no sólo en desempeño por parte de los empleados, sino también en un servicio deficiente que afectará sensiblemente a toda la organización. Las comunidades de prácticas de valor son de mucha utilidad para el

desarrollo de una administración efectiva del conocimiento, por lo tanto el problema de la investigación queda definido de la siguiente manera:

¿Qué estrategias son necesarias para mejorar los procesos de administración del conocimiento basadas en la percepción de los miembros de una Comunidad de Prácticas de Valor, con respecto a las características y procesos orientados a la facilitación de la administración de conocimiento en el Hospital Salud?

1.3.1 Variables

Las variables para el estudio quedaron definidas de la siguiente manera:

- variable independiente, son las características y procesos de una comunidad de prácticas de valor.
- variable dependiente es la percepción de los miembros de la comunidad a la misma comunidad de prácticas y al proyecto.

1.4 Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la percepción que tienen los miembros sobre la comunidad de prácticas de valor?
- ¿Cuál es la percepción de la comunidad en relación a las características y procesos para los que fue creada?
- ¿Existen diferencias significativas por áreas sobre las percepciones de los miembros en relación a la comunidad?
- ¿Existen diferencias significativas sobre las percepciones en relación a la comunidad entre los diferentes puestos de los miembros que la conforman?

- ¿Qué acciones deben desarrollarse para replicar la implementación de comunidades de prácticas de valor?

1.5 Objetivos de la investigación.

1.4.1 Objetivo General

El objetivo de esta investigación es entonces:

Analizar la percepción de los miembros de una Comunidad de Prácticas de Valor, con respecto a las características y procesos orientados a la facilitación de la administración de conocimiento en el Hospital Salud a fin de proponer algunas estrategias para capitalizar la administración del conocimiento y finalmente replicar la implementación de comunidades de prácticas de valor para el hospital o alguna empresa de servicio.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la percepción que tienen los miembros sobre la comunidad de prácticas de valor.
- Conocer la percepción de la comunidad en relación a las características y procesos para los que fue creada.
- Determinar si existen diferencias significativas por áreas sobre las percepciones de los miembros en relación a la comunidad.
- Determinar si existen diferencias significativas sobre las percepciones en relación a la comunidad entre los diferentes puestos de los miembros que la conforman.

- Establecer acciones deben desarrollarse para replicar la implementación de comunidades de prácticas de valor

1.6 Hipótesis

Ho: Las percepciones del equipo de líderes de servicio del hospital en relación a las características y procesos de una comunidad de prácticas de valor son favorables a las actividades de la misma comunidad.

H1: Las percepciones del equipo de líderes de servicio del hospital en relación a las características y procesos de una comunidad de prácticas de valor no son favorables a las actividades de la misma comunidad.

1.7 Justificación

La administración de conocimiento requiere de la interacción que genera información para convertirse en el activo más importante de las empresas: el conocimiento. Para lo anterior, se requieren herramientas, procesos y personal que produzca esta, bien denominada, *materia prima* a través de comunidades de prácticas que proporcionan “el contexto social para el desarrollo del trabajo, el aprendizaje y la innovación” (Brown y Dugoid, 1991).

Por su parte Ruggles (1997) define a las herramientas para la administración del conocimiento como herramientas que permiten a las organizaciones generar, acceder, almacenar y transferir el conocimiento existente en la empresa. Según Martínez y Carrillo (2000) Las prácticas de valor son bloques de desempeño organizacional no

codificados, ejecutados por grupos naturales que con frecuencia cruzan varios procesos y unidades de negocio y que aportan un valor distinguible al Sistema de Capitales de la Organización. Por lo tanto, en un grupo hospitalario con 6 hospitales en diferentes puntos de la República Mexicana existen prácticas de valor, que si fuesen compartidas, crearían un aprendizaje organizacional como grupo, más que como pequeña organización.

Las "prácticas de valor", que acorde a los planteado por Antonio Resa (2001), se definen como la forma ideal de realizar una tarea, es decir, llevar a la práctica un "proceso" con un alto nivel de desempeño; sea éste para facturar o para planear las ventas o para diseñar un nuevo producto o para darle servicio a un cliente. Algunos de sus beneficios son:

- Autoexaminación
- Mejor eficiencia
- Mejor servicio al cliente
- Explotar economías de escala
- Incremento de las ventajas competitivas.
- Los habilitadores que permiten que se den las prácticas de valor son:
 - Recursos financieros
 - Soporte completo de la administración
 - Canales de comunicación abiertos
 - Administración del cambio
 - Determinación de procesos finales

- Personal conocedor y diversificado
- Tecnología.

Por medio de la creación de una comunidad de prácticas de valor podrían estandarizarse procedimientos válidos para todos los hospitales. Antes de esto es necesario identificar propósitos, características y procesos debe tener una comunidad de prácticas de valor para favorecer la administración del conocimiento generado en las gerencias de servicio al cliente.

La organización se convierte de esta manera en una entidad que aprende. En una empresa que consigue ubicar estas prácticas de valor a lo largo de todas sus instancias internas, algunas veces transversales a sus dependencias, reconociendo su inclusión en diferentes actividades y procesos, basadas en el desarrollo de las competencias estratégicas de sus empleados, logrando su codificación para utilizarlas como verdaderos elementos significativos y valiosos que le permitan alcanzar un grado de distinción que posibilite la participación activa en su campo de desempeño y pensar en su posterior replicación y repetición en otros lugares, contextos y medios.

1.7 Delimitación del estudio

Ya que el estudio de la administración del conocimiento y su papel en las comunidades de prácticas de valor implican un análisis exhaustivo del contexto de las organizaciones en donde se llevan a cabo, la presente investigación estuvo delimitada

en el análisis de los miembros de conformaron parte de la comunidad de prácticas de valor denominada: Equipo de líderes de servicio y que fue integrado por las áreas que brindan servicio al cliente en el hospital, en total fueron 31 encuestados.

Algunas limitaciones que se prevén en este punto de la investigación:

- La resistencia a la comunidad y por tanto obtención de respuestas poco veraces a la realidad
- Estudiar solo a los miembros que participaban en la comunidad, aunque algunos otros ayudaran con el propósito de la comunidad pero no participaban de ella.

Capítulo 2

Revisión de la literatura

El propósito de este segundo capítulo es brindar una síntesis de contexto general de manera deductiva, en la que se ubican las comunidades de práctica de valor, además del estado actual del conocimiento del problema, las brechas que existen y finalmente cómo esta investigación contribuye a la comprensión y solución del problema antes planteado.

El marco teórico, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), se integra con las teorías, los enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que refieran al problema de investigación.

2.1 Antecedentes

Para esta investigación, se revisó literatura acerca de la administración del conocimiento, muy particularmente sobre comunidades de prácticas en una organización, además se delimitarán las actividades específicas de una gerencia de Servicio al Cliente, sobre todo en hospitales privados en México.

Modelo metodológico a usar para dicha delimitación (ver figura 1):

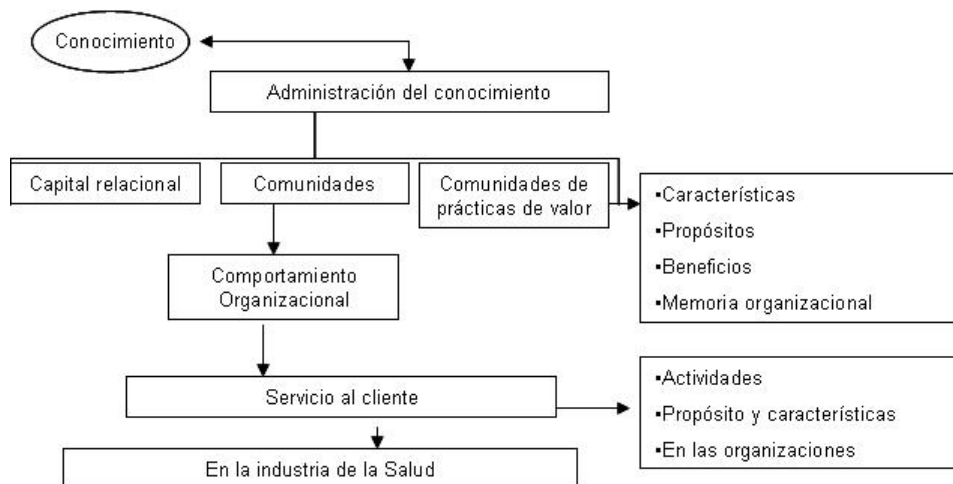


Figura 1. Elaboración propia.

2.2 El conocimiento y su administración

Hoy en día, el conocimiento es el recurso más importante para cualquier organización que busca una ventaja competitiva en la economía basada en el nuevo sistema de capitales. Aún así, el conocimiento *per se* no es suficiente sino genera valor a las actividades de la organización y marca una clara diferencia competitiva y ofrece una propuesta única de valor a los principales clientes de la empresa. Es por ello que existe una necesidad de administrar el conocimiento. Hay dos ideas fundamentales: el conocimiento y el acto administrativo (el obtener el máximo valor).

El conocimiento, visto como un valor (valor de uso y valor de cambio = innovación) se vuelve un bien de la empresa, integra no solo información (*Know what*) sino la aplicación (*Know how*) que es realmente lo que adquiere valor en el mercado.

Existen, según Carrillo (2001), tres generaciones de empresas, por una lado están los datasauros, que buscan acumular información, resguardarla y aprovecharla; la segunda generación: las vacas cuerdas, que saben que el conocimiento produce riqueza al compartirse en la organización y por último: los monos lúcidos, que son aquellos que almacenan el conocimiento necesario y integran evolucionando según su contexto, es decir, son innovadores, adquieren un valor de cambio.

Para que las organizaciones puedan innovar en materia de “*Know how*” debe haber un “*know what*”, definitivamente, pero la aplicación es lo que hace distintivo el conocimiento y por lo que es necesario administrarlo. La administración del conocimiento o KM (Knowledge Management) debe diseñar estrategias para el desarrollo de la organización basada en los sistemas de conocimiento.

Pablo Belly menciona que: “En las organizaciones de esta nueva era el valor de lo tangible esta dado por el hincapié que se ha puesto en lo intangible, ya que lo tangible es una consecuencia de lo intangible, por este motivo las compañías que quieran prosperar deberán poner foco en los conocimientos como generador de valor.”

El conocimiento no solo debe ser almacenado - también debe fluir. Debe llegar desde el lugar donde se genera o almacena, hasta el sitio o la persona que lo necesita. Cada vez son más comunes las redes de alta tecnología que unen las oficinas globales de una empresa.

La administración del conocimiento (Knowledge Management, KM) surge como un distintivo movimiento administrativo y área de práctica empresarial en la década de los 90. El movimiento obedece al hecho de que, a partir de la Segunda Guerra Mundial,

el principal factor de generación de riqueza lo constituye la producción basada en conocimiento y ha ido ganando creciente presencia en las organizaciones a nivel internacional.

Entonces, la Administración del Conocimiento necesita de tres elementos indispensables, como menciona Carrillo (2006): Información (objeto); persona (sujeto de conocimiento) y contexto de significado (marco de referencia), que nos proponen al enfoque de la AC como:

- Sistemas de valor, o sistemas de capitales que son los que nos dan la referencia.
- Sistemas de capital humano, o capital agente, que nos dicen cómo desarrollar al máximo a los actores productivos
- Sistemas de capital instrumental, que nos dicen cómo dotarles de los mejores recursos para maximizar su capacidad productiva.

La economía basada en conocimiento, actualmente, dependiendo del sector, se estima en un promedio del 60% y creciente. En las industrias intensivas en conocimiento, tiende al 100%. Pero nuestros sistemas económicos, contables y administrativos –diseñados para manejar la producción basada primordialmente en tangibles que caracterizó a las economías agrícola e industrial- no logran captar, procesar y capitalizar esa mayor parte de la riqueza actual.

Administrar el conocimiento va más allá de usarlo como un objeto o herramienta a la que le sacamos provecho sino entender todo el sistema productivo como una nueva maquinaria de producción de valor que es distinta de la producción agrícola, de la

producción manufacturera, que tiene sus propias reglas y que por lo tanto si las comprendemos y las sabemos aprovechar, vamos a multiplicar de una manera ilimitada la capacidad de generación de riqueza.

La práctica de administración de conocimiento ha crecido aceleradamente desde su aparición a mediados de los 90 y continúa en ascenso. El conocimiento es primordialmente un evento de integración de articulación de la experiencia y eso es lo que trataremos que ocurra en nuestros negocios u organizaciones.

La meta principal del capital estructural es permitir el libre flujo de información hacia donde se necesite. Sin embargo, existe según Stewart (1998), el peligro de que el “río” de conocimiento se convierta en un “maremoto”. Una cosa es poder acceder a la información precisa y oportuna sobre el tema que le interesa, y otra es ser bombardeado con información excesiva desde todas partes.

Flores (2005) asegura que una organización requiere de una alineación dinámica de los requerimientos basados en conocimiento y capacidades para alcanzar el éxito. “La liga entre el conocimiento y la estrategia es única dentro de cada organización y por si sola es una ventaja.”

2.2.1 Conversión y transferencia del conocimiento

En las organizaciones existen dos tipos de conocimiento: el “saber qué” (Know what), que representa el conocimiento explícito procedimental que se encuentra documentado en manuales, patentes, libros, etc. y el “saber cómo” (know how), el

conocimiento tácito, que permanece en las personas y solo se aprende mediante observación, imitación, repetición. Es decir el conocimiento que se obtiene de las experiencias.

La clave de la creación de conocimiento es la movilización y conversión de conocimiento tácito. Nonaka, (1998) propone un modelo de la creación del conocimiento (ver figura 2):

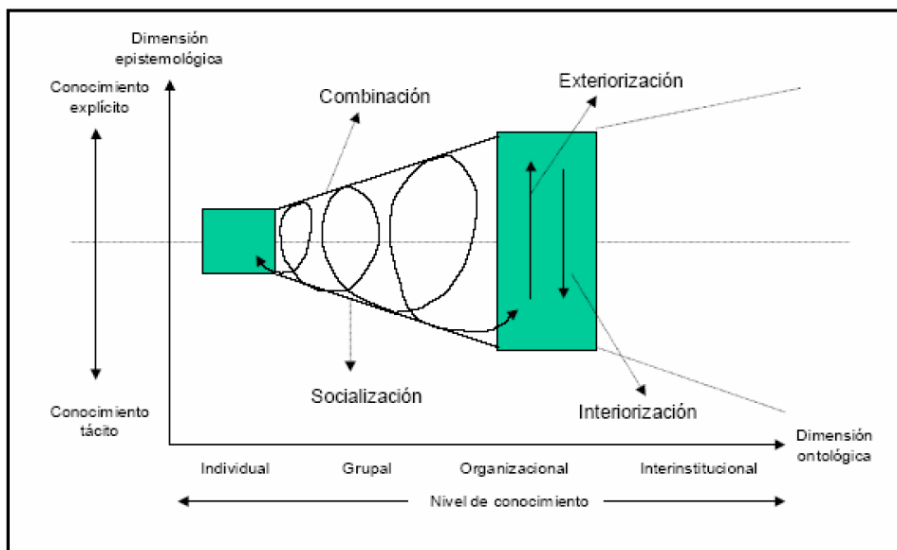


Figura 2. Modelo SECI de creación de conocimiento (Nonaka, 1998).

En este modelo se integran cuatro procesos clave de conversión y transferencia de conocimiento:

- Proceso de Socialización. La creación de conocimiento inicia con la socialización, que es el proceso de convertir conocimiento tácito en nuevo conocimiento tácito compartiendo experiencias en las interacciones sociales que se dan día a día.
- Proceso de Exteriorización. El conocimiento tácito individual adquirido es articulado

en conocimiento explícito tangible y fácil de compartir a través del proceso de exteriorización (Nonaka y Toyama, 2003).

- Proceso de Combinación. implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito que puede ser obtenido tanto del interior como del exterior de la organización para formar conocimiento explícito más complejo y sistemático La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito puede conducir a nuevo conocimiento que puede ser usado por los miembros de la organización.
- Proceso de interiorización. el conocimiento es aplicado y usado en situaciones prácticas y se convierte en la base de nuevas rutinas (Nonaka y Toyama, 2003).

2.3 Capital relacional

Carrillo (1998) nos habla del desarrollo de la capacidad humana de relacionarse con su medio como una creciente manera de poder comprender la realidad y poder generar respuestas de valor para la sociedad.

Además Carrillo (2001) dice “el mundo ha cambiado... y la manera como nos relacionamos con nuestros consumidores, asociados y empleados necesita cambiar”. De ahí la necesidad e importancia de un capital relacional, como mencionamos líneas atrás, los clientes ya no deben ser vistos de la manera tradicional, ahora debemos aprender a

escucharlos, para después hacer algo de provecho (para ambos, empresa y cliente) con lo escuchado.

Para diferenciarnos de nuestros competidores, debemos tener un valor diferencial, que nos mantenga como la mejor opción ante los clientes. Actualmente el componente de Servicio al Cliente puede marcar la diferencia competitiva, contribuyendo a un mayor índice de lealtad en nuestros clientes.

La medición del Capital Relacional empieza a ser un elemento clave para facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa y, además, para suministrar información relevante para la gestión en el seno de la propia empresa. Para el mercado y los inversores cada vez será más importante conocer y valorar a las empresas por el nivel de las relaciones con sus clientes, una valoración que realmente refleja la situación de la empresa en el mercado porque el activo más importante que posee la empresa, son los clientes. Para potencializar el Capital Relacional de una empresa es necesario que el Área de Servicio al Cliente esté en constante comunicación e intercambiando experiencias o prácticas de valor.

Confirmando lo anterior, Malvicino y Serra (2006) definen el Capital Relacional como “el valor que tiene el conjunto de relaciones que se mantiene con el exterior de la empresa: base de clientes, proveedores, alianzas, comunidad, etc.”

La gestión de clientes consiste en cuatro procesos genéricos:

1. Seleccionar clientes: identificar segmentos de clientes.
2. Adquirir clientes: asegurar potenciales clientes.
3. Retener clientes: asegurar la calidad, corregir problemas y transformar a los clientes.

4. Desarrollar las relaciones con los clientes: llegar a conocer a los clientes

La gestión de clientes refleja parte de todo lo que es nuevo en la estrategia empresarial moderna, por lo que la nueva economía ha destacado la importancia de las relaciones con los clientes. La medición del Capital Relacional empieza a ser un elemento clave para facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa y, además, para suministrar información relevante para la gestión en el seno de la propia empresa. Para el mercado y los inversores cada vez será más importante conocer y valorar a las empresas por el nivel de las relaciones con sus clientes, una valoración que realmente refleja la situación de la empresa en el mercado porque el activo más importante que posee la empresa, son los clientes.

El Capital Relacional de una organización es fundamental para su supervivencia. Incluye conceptos como: *networking*, conocimiento y relación con los clientes, etc. Mientras que la mercadotecnia se enfoca en la demanda para la oferta, el capital relacional descubre los intereses y las necesidades específicas de su cliente para encontrar una lealtad por parte de éste. La mercadotecnia reconoce segmentos y oferta, pero no se preocupa por mantener una estrecha relación con el cliente.

El capital cliente (de acuerdo a Hussi, 2004) incluye las relaciones con clientes, proveedores, marcas, marcas registradas, la reputación e imagen de la compañía, consiste en la fuerza y lealtad de relaciones con los clientes (incluyen la satisfacción, durabilidad, sensibilidad y buen desempeño a largo plazo). Se mide sobre el tiempo en que es probable el cliente siga siendo consumidor o socio.

Una buena gestión del conocimiento tácito del cliente se traduce en una buena relación con el cliente (Goglio, 2003).

2.4 Comunidades

El entendimiento del origen de las ideas (representaciones de la realidad), que incluyen no solamente los aspectos cognitivos o intelectuales sino que también incluye los aspectos afectivos y sociales (contexto), nos llevará a interactuar.

El origen de las ideas estipula Carrillo (2006) se entiende como conexiones sinápticas, como entrecruzamientos de enlaces, (se puede establecer un paralelismo con la computadora como enlaces binarios electrónicos) también existe una modalidad electroquímica en nuestro organismo. De una manera que empieza a generar su propia dinámica.

En la literatura consultada se encontraron diversos términos que describen grupo de personas con el fin de compartir y generar conocimiento:

- **Comunidades de propósitos**, grupos de personas reunidas en torno a una meta específica o que buscan la resolución de un problema. (Tissen, R., Andrienssen, D. y Lekanne Deprez, F., 2001
- **Comunidades Virtuales**, Agregaciones sociales que emergen de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo

lo suficientemente largo, con suficiente sentimiento humano para formar redes de las relaciones en el ciberespacio (Rheingold, citado por Silvio, 1999).

- **Comunidades de aprendizaje**, Grupos de trabajo en las organizaciones que son una fuente valiosa para la innovación, el aprendizaje y el conocimiento organizacional. Tienen una visión compartida, esquemas y modelos mentales (Senge, citado por Cathon, 1998).
- **Comunidades de práctica**, Un grupo de individuos, relacionados informalmente que comparten roles similares de trabajo en un contexto común (Lesser, Prusak, 1999). Son grupos transdisciplinarios relacionados entre si por actividades similares en un contexto parecido o dentro de un mismo contexto y que comparten ideas y procedimientos extraídos de su propia experiencia. Esta descripción la puedo compartir analizando las opiniones de varios autores.

2.4.1 Características de las comunidades de prácticas

Según Stewart (1998) el propósito principal del capital humano es la innovación en la forma de nuevos productos y servicios, o de mejoras en los procesos del negocio. Construir este tipo de capital humano va más allá del simple entrenamiento. Estudios han demostrado que el conocimiento que se puede convertir en activos para la empresa es adquirido en una entidad social informal conocida como “comunidad de práctica”.

Existen tres dimensiones en las que se fundamenta una comunidad de prácticas (Wenger, 1998):

1. **Empresa conjunta**, que resulta de compartir objetivos y necesidades comunes, a pesar

de que cada miembro pueda comprenderlos de manera diferente.

2. **Compromiso mutuo**, que lleva a cada miembro a compartir su conocimiento individual con los demás y recibir el conocimiento de los demás.

3. **Repertorio compartido**, que son símbolos, conceptos y herramientas que se producen en el curso de la existencia de la comunidad y se forma como parte de su práctica.

Según Wenger (1998) las comunidades de práctica contribuyen en la creación, acumulación y difusión del conocimiento en una organización por ser:

- Nodos de intercambio e interpretación de la información, como un canal de información para mejor información.
- Retenedores del conocimiento para conservarlo vivo, más allá de manuales o bases de datos.
- Fomentadoras de competencias para mantener la organización a la vanguardia.
- Proveedoras de identidad a sus miembros.

Para lograrlo, se requiere de un liderazgo interno a través de varios roles, según el autor: líderes inspiradores (reconocidos como expertos); líderes del día a día (que promueven las actividades) ; líderes clasificadores (que recolectan y documentan las prácticas); líderes interpersonales (movilizan la estructura social de la comunidad); el líder frontera (que conecta a la comunidad con otras); el líder institucional (que mantiene la relación con las entidades organizacionales) y finalmente el líder que lleva hacia fuera de la comunidad las iniciativas que se producen en ella.

La idea de una “comunidad de práctica” está basada en que el aprendizaje se da mejor en grupos. No se trata de cualquier grupo – son grupos informales de personas que comparten los mismos propósitos, objetivos y problemas. En este ambiente, la gente colabora directamente con los demás, se enseñan entre sí y exploran nuevos conocimientos juntos. La comunidad de práctica no es un equipo de trabajo. A diferencia de estos, no tienen una agenda definida, una fecha límite, responsabilidades, etc. Imagine un grupo de técnicos en reparación de fotocopiadoras intercambiando trucos y técnicas, no porque trabajen en el mismo equipo, sino porque se dedican a lo mismo. (Stewart, 1998)

2.5 Comportamiento organizacional de grupos nuevos

Evan Rosen (2007) define la colaboración como trabajar juntos para crear valor mientras se comparte un espacio físico o virtual y define 10 elementos culturales de la colaboración: confianza; compartir; metas; innovación; ambiente; caos colaborativo; confrontación constructiva; comunicación; comunidad y valor.

Según Stephen Robbins (2004) los grupos de trabajo no son masas desorganizadas sino que tienen estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir una buena parte del comportamiento de los individuos en los grupos, así como el desempeño de los mismos grupos. El autor define las variables estructurales: liderazgo formal; papeles; normas; estatus; tamaño; composición y grado de cohesión del grupo.

1. **Liderazgo formal.**- El líder del grupo (llámese gerente, supervisor, líder de proyecto, líder de servicio, jefe de tarea, etc.) tiene un papel importante par al éxito del grupo (Robbins, 2004).
2. **Roles o papeles.**- son un conjunto de pautas de conductas esperadas atribuidas a quien ocupa determinada posición en una unidad social.
3. **Normas.**- son estándares aceptables de comportamiento en un grupo, compartidos por todos sus miembros.
4. **Estatus.**- posición o rango definido por los demás a los grupos o sus miembros.

2.5.1 Percepción

La percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto a la realidad objetiva. (Robbins, 2004).

2.5.1.1 Factores que influyen en la percepción

Varios factores se conjugan para dar forma y, a veces, distorsionar la percepción. Estos factores descansan en el *receptor*, en el *objeto* percibido o en el contexto de la *situación* en que ocurre la percepción. (ver figura 3).



Figura 3. Factores que influyen en la percepción (Robbins, 2004)

2.6 Prácticas de valor

Según Martínez y Carrillo (2003) las prácticas de valor son bloques de desempeño organizacional no codificados, ejecutados por grupos naturales que con frecuencia cruzan varios procesos y unidades de negocio y que aportan un valor distinguible al Sistema de Capitales de la Organización.

a) Las características de las prácticas de valor:

- Interdepartamentales, es decir, están a lo largo de las unidades de negocio
- Pueden estar intercaladas en varios procesos
- Están basadas en grupos naturales
- Son codificables
- Tienen un nivel de gradularidad intermedio entre procesos y competencias

- Tiene un cierto grado de arbitrariedad basado en lo que para la empresa es significativo y tiene sentido
- Son distintivas para lograr la oferta de valor de la organización
- Surgen a través de un proceso autogestivo del grupo natural
- No sigue el camino establecido por diseño, es decir, no hay necesariamente una deliberación inicial en la generación de una práctica de valor.

b) Dimensiones:

Las dimensiones son parámetros que sirven de referencia para reconocer el espacio de las Prácticas de Valor. El grado de las siguientes tres dimensiones ayudan a identificar el espacio y el ciclo en que una Práctica de Valor efectivamente lo es:

- Segmento de valor
- Molaridad
- Grado de informalidad/formalidad

Lo importante es poder reconocer el valor que aporta y que se administre (Martínez y Carrillo, 2003)

2.6.1 Beneficios de las comunidades de prácticas de valor

De acuerdo con Martínez y Carrillo (2003) un sistema de Prácticas de Valor en la organización permite:

- Reconocer las mejores formas de hacer las cosas dentro de un contexto de valor determinado.
- Capitalizar las maneras informales de hacer las cosas en el ambiente natural alineadas al contexto de valor.
- Recoger la experiencia en el ambiente cotidiano, natural.
- Asegurar en la organización la presencia y aplicación de las mejores formas de hacer las cosas dentro del contexto de valor determinado
- Asegurar la alineación de valor del desempeño en el ambiente natural de la organización

Adicional a lo anterior, las comunidades de prácticas de aprendizaje han demostrado tener un impacto importante en la organización y ayudan según Lesser y Storck (2001) a:

- Decrecer la curva de aprendizaje para nuevos empleados.
- Responder en forma más rápida a las necesidades de sus clientes.
- Reducir el re-trabajo y prevenir “la reinención de la rueda”
- Generar nuevas ideas para productos y servicios.

Vestal (2006) afirma que las comunidades efectivas sirven a múltiples funciones, como proveer canales eficientes para compartir información y conexión personal, crear un repositorio dinámico para la retención del conocimiento, creando soluciones innovadoras y transfiriendo mejores prácticas.

Por otra parte, Fernández (2002) menciona entre las aportaciones de las comunidades de práctica que ayudan a ejecutar las directrices corporativas definidas por la dirección están las siguientes:

- Inician nuevas líneas de negocio.
- Encuentran soluciones rápidas a los problemas
- Transfieren mejores prácticas.
- Desarrollan las habilidades profesionales de todos y cada uno de sus integrantes
- Atraen y retienen el talento.

Thompson (2005) sostiene que una comunidad de práctica vive en un círculo virtuoso, en donde, entre más personas participan, más aprenden y entre más se identifican y más prominente se es dentro del grupo, más motivados están en participar.

Además Carrillo y Martínez (2003) aportan un ciclo para el desarrollo de prácticas de valor (ver figura 4):

1. Identificación, mapeo y categorización, que requiere de una visión detallada del universo de prácticas de valor en una organización, y su necesaria clasificación y ordenamiento
2. Alineación de valor, que se refiere a la visualización del impacto que tienen estas prácticas en la organización.
3. Benchmarking externo, que identifica y analiza la forma en que prácticas de valor actuales o potenciales se desarrollan en las organizaciones reconocidas como de clase mundial.

4. Análisis estratégico (benchmarking interno), que es un proceso de alineación de la práctica de valor, lo aprendido en el benchmarking externo y el negocio.



Figura 4. Esquema para el desarrollo de prácticas de valor Fuente: Elaboración propia en base a información de Carrillo y Martínez (2003)

2.6.2 Comunidades de prácticas de valor en hospitales

De acuerdo con Moumtzoglou (2003) el mayor conductor de la evolución de hospitales modernos y futuros es la explosión de conocimiento y tecnologías intervencionales.

Menciona además que en los hospitales las oportunidades para aprendizaje efectivo depende de dos caminos:

1. La calidad del servicio *per se* proporciona al individuo con la oportunidad de aprender directamente de las necesidades del paciente y sus expectativas.

2. La investigación del mercado (benchmarking) provee a los hospitales la oportunidad de identificar su aprendizaje contra el de los competidores.

Aprendizaje organizacional no es necesariamente un sinónimo de un hospital que aprende, sin embargo, los mismos miembros de la organización producen aprendizaje creando activamente las condiciones para el desarrollo organizacional e individual (Mountzoglou, 2003).

2.6.3 Memoria organizacional

Según Huber citado por Balasubramanian (1996) el aprendizaje organizacional lo componen la adquisición del conocimiento, la distribución de la información, la interpretación de la información y la Memoria Organizacional.

Valerio y Ramírez (2005), definen memoria: como la capacidad de recordar eventos, circunstancias o acontecimientos pasados por una necesidad presente.

Según Valerio (2005), la habilidad de recordar no es exclusiva de las personas sino también de cualquier grupo que conforme una entidad colectiva. A esta capacidad de grupo que se le conoce como memoria colectiva, dentro de estas entidades colectivas se encuentran las organizaciones, en cuyo caso, a la capacidad de guardar información del pasado y recuperarla cuando sea necesario, se le llama Memoria Organizacional (Valerio y Ramírez, 2005). Aunque las organizaciones no "recuerdan" en el sentido estricto de la palabra, la Memoria Organizacional (o de grupo) puede definirse como la información y el conocimiento propio de una organización, así como el proceso mediante el cual esta

información es seleccionada, codificada, almacenada y recuperada por todos los miembros de la organización que la requieran (Anand, Skilton, y Keats, 1996).

Según Aguilar (1996), la Memoria Organizacional se puede conceptualizar como el lugar donde se almacena el conocimiento organizacional generado en el pasado, para reutilizarlo de forma racional en el presente y en el futuro, con la característica importante, de que todos los miembros de la organización puedan acceder fácilmente a este repositorio. Es un modelo de Administración del Conocimiento para capitalizar el conocimiento organizacional, mediante una plataforma virtual con base en tecnologías de información, a fin de facilitar, acelerar e incrementar el aprendizaje y de esta manera lograr una aceleración en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, permitiendo alcanzar una ventaja competitiva.

Acorde con Johnson y Paper (1998) consiste en el conocimiento adquirido de las experiencias pasadas de una organización que pueden influir en las decisiones presentes. Para Probst, Raub y Romhardt (1999) puede ser descrita como un sistema de conocimientos y habilidades que preservan y almacenan percepciones y experiencias más allá del momento en el que ocurrieron, y que pueden ser recuperadas tiempo después.

La Memoria Organizacional no sólo incluye los éxitos o fracasos de la organización (Kransdorff, 1997). Comprende el contexto formado por las experiencias de la compañía y el conocimiento específico de la organización, incluyendo información acerca de la cultura propia de la compañía, administración, comunicación y estilo de

tomar decisiones, así como los detalles relacionados con los procesos que se realizan (García, 2000).

Puede estar constituida por datos “duros” con números, acontecimientos, figuras y reglas, así como de información suave como el conocimiento tácito, experiencias, anécdotas, incidentes críticos y detalles acerca de decisiones estratégicas (Morrison, 1993), por ello su contenido va desde lo documentado como información general de la empresa, reportes de compras, inventarios, políticas de contratación de la empresa, manuales de procedimientos, archivos de computadora, hasta lo no documentado como experiencias, formas de pensar, actitudes sobre la toma de alguna decisión, opiniones, anécdotas que forman el acervo cultural, conocimientos y experiencias de sus miembros (Vanti, 2005).

Una Memoria Organizacional conserva las experiencias ganadas a través de lecciones aprendidas, las mejores prácticas, las bitácoras de los proyectos realizados, los portafolios de clientes, el historial del desempeño de los proveedores y en términos generales toda la información que agregue valor a la empresa (Valerio, 2005).

Ahora bien, el conocimiento contenido en la memoria de los miembros de la organización puede ser dividido en conocimiento externo e interno (Harris, 1980). El conocimiento externo tiene su origen principal en necesidades de posibles clientes de la empresa. Se trata de conocimiento que la empresa debe desarrollar con "un ojo puesto en el entorno", más que en su propia interioridad, manera de ser o cultura. Acorde con Hernández (2004) las empresas en el día a día, recurren al conocimiento externo ya que es ahí donde pueden encontrar elementos indispensables para innovar y/o crecer.

Todos los estándares para lograr la competitividad de cualquier empresa dependen en gran parte del apoyo de este conocimiento, de manera que sus ventajas competitivas están ligadas fuertemente al mismo.

El conocimiento interno examina los recursos propios de la empresa. Es la base donde se encuentra el conocimiento de la empresa, la *expertise*, y por tanto el potencial de la misma. Contempla la forma como administra su conocimiento, donde es generado y los mecanismos de protección utilizados (Hernández, 2004).

De acuerdo con Stein (1995) existen tres tipos de Memoria Organizacional:

- Cuando la Información se codifica, pero no se envía inmediatamente.

Un ejemplo de esta memoria son los mensajes codificados en papel y archivados para su uso posterior.

- Cuando el tiempo de la transmisión es significativo.

La comunicación de tradiciones es un ejemplo de este tipo de memoria, ya que son mensajes que se transmiten de generación en generación a través del tiempo.

- Cuando el mensaje es de duración extensa y la transmisión es corta.

Los mensajes enviados a través de correo electrónico son un ejemplo de este tipo de memoria.

Según Van Heijst, Van Der Spek y Kruizinga citados por Valerio (2005) clasifican los tipos de Memoria Organizacional con base en la forma como se recolecta y distribuye la información:

- **Ático del conocimiento.** Es la forma más simple para el manejo de una Memoria Organizacional. Aquí la empresa no se preocupa tanto por encontrar y asegurar la información valiosa. En tal caso no está en posición de distribuirla.
- **Esponja del conocimiento.** En este tipo de memoria la organización activamente trata de desarrollar su Memoria Organizacional. Es decir, se preocupa por recolectar la información que considera valiosa, pero no tiene mecanismos claros para la distribución de la misma.
- **Publicista del conocimiento.** En este caso el rol de los administradores de la Memoria Organizacional, consiste en analizar la información de la memoria y distribuirla hacia aquellos trabajadores a los cuales les pueda ser relevante, sin embargo, no tienen una estrategia clara para recolectar la información que alimenta la memoria.
- **Sistema de bombeo de conocimiento.** Este tipo de MO es la más compleja en teoría este modelo asegura que el conocimiento desarrollado en la organización sea aprovechado de la mejor manera. Aquí, hay mecanismos que facilitan tanto la recolección como la distribución de la información a partir de la Memoria Organizacional.

Para el desarrollo de la Memoria Organizacional Valerio (2004), propone cuatro procesos básicos: Selección, Codificación, Almacenamiento y Recuperación, estos procesos deben estar alineados a la propuesta de valor que se pretende generar con la comunidad de prácticas, además necesitan el apoyo de herramientas tecnológicas de

soporte que permitan crear los espacios adecuados para la interacción de los miembros de la comunidad.

Acorde con Conklin (2001), el conocimiento es la ventaja clave de la organización. La Memoria Organizacional extiende y amplifica esa ventaja por medio de la captura, organización, diseminación y rehúso del conocimiento creado por sus empleados. De manera que la Memoria Organizacional no es sólo un facilitador para la acumulación y preservación sino también para compartir el conocimiento.

2.7 Servicio al Cliente

Cuando hablamos de clientes nos referimos a las personas o negocios que compran bienes y servicios a una organización. (Zeithaml y Bitner, 2002). Según Huete (citado en Larrea, 1991) la satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación de un servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios. En particular, la identificación y medida de los elementos que contribuyen a explicar la satisfacción provee a las empresas un mejor entendimiento de cómo se configura el punto de vista del cliente.

La literatura en marketing de servicios ha argumentado que el proceso de servicio puede ser el antecedente más importante de la evaluación que el cliente realiza sobre el resultado del servicio (Lehtinen y Lehtinen, 1982). Desde el punto de vista del cliente, la impresión mas vivida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa de servicio (Zeithaml y

Bitner, 2002) Estos encuentros o interacciones en una relación (Ravald y Gronroos, 1996), son considerados los elementos que permiten construir la satisfacción.

El servicio al cliente es el conjunto de actividades que la organización utiliza para ganar y retener la satisfacción del cliente. Puede ser provisto antes, durante o después de la venta del producto o servicio (Besterfiel, 1999).

2.7.1 Actividades, propósito y características del Servicio al Cliente en las organizaciones

El departamento de Servicio al Cliente es el responsable de contadores, recibos, cobros, operaciones telefónicas y centros para atender la consulta de los clientes (Edwards, Nicolau y Gozalbes, 1989). El Centro de servicio al cliente se convierte entonces en una agencia de distribución de información entre el cliente y las áreas de la organización que resuelven cierta situación.

En el proceso de creación de valor a través del servicio al cliente, cuatro factores juegan un papel importante según Agueda (2006):

1. Los **clientes**, que adoptan un papel activo y su satisfacción dependerá de la calidad del servicio recibida
2. Los **empleados** que deben estar comprometidos con la filosofía de servicio al cliente integrada en la estrategia de marketing.
3. La **tecnología** diseñada y aplicada desde una perspectiva de servicio al cliente para que sirva de apoyo en la gestión de la cadena de suministro, con especial interés

en logística, producción y todas aquellas actividades que facilitan la fluidez de los procesos de distribución.

4. El **tiempo**, ya que la consideración de su pérdida en cualquier gestión por parte del cliente puede deteriorar la relación establecida.

Zeithaml y Bitner (2002) mencionan que el servicio al cliente lo proporciona todo tipo de compañía, ya sea de manufactura, tecnología o de servicio. Es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas.

Existen cuatro características según Kurtz (1998) que definen y delimitan las características de los servicios:

1. **Intangibilidad:** los servicios son irrenunciable intangibles, debido a que no pueden ser vistos, tocados o palpados.
2. **Caducidad:** Esta característica significa que los servicios no pueden ser inventariados o almacenados.
3. **Inseparabilidad:** La presente característica dicta que el proceso de producción y consumo de los servicios es algo simultáneo. Un servicio está siendo consumido a la vez que se está elaborando por un proveedor.
4. **Variabilidad:** Se refiere a la variación misma que pueden experimentar los servicios cuando son prestados a los clientes. La variabilidad está en función del factor humano, porque es un factor muy importante en la producción de servicio.

2.7.1.1 Esquema de servicio

Un esquema de servicio es un cuadro o un mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio de modo que las distintas personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan y traten con el en forma objetiva, sin tener en cuenta sus papeles o sus puntos de vista individuales (Zeithaml y Bitner, 2002). Asimismo detalla y explica los componentes del modelo, entre ellos, las acciones de los clientes, acciones en escena de los empleados, acciones tras bambalinas de los empleados y procesos de apoyo.

- Acciones del cliente: enmarcan las acciones de los consumidores antes de efectuar la compra, hasta la venta misma. Ésta se obtiene a través de evidencias físicas tales como comentarios y sugerencias por parte del cliente.
- Contacto en el escenario (acciones de los empleados): El éxito del servicio depende de gran manera de estas acciones. El cumplimiento de este objetivo replanea con base a políticas internas de la calidad de la empresa.
- Contacto tras bambalinas (acciones de los empleados): Con todas aquellas acciones donde el cliente no ve y sirven como apoyo para prestar el servicio. Todas éstas requieren de una preparación previamente analizada y estructurada la cual permita al empleado estar preparado para realizar las actividades que cubran las necesidades del cliente.

- **Procesos de apoyo:** Estos procesos se refieren a las acciones que permitan dar respuesta a las necesidades del consumidor. Se trabajan internamente para posteriormente hacerlas externas.



Figura 5: Cuadro de Esquema de Servicio, Fuente: ZeithamlV., Bitner M. (2002)

2.7.2 Servicio al Cliente en la Industria de la Salud

El en servicio hospitalario es muy común que las personas que requieren el servicio estén en momentos vulnerables y cuando un paciente acude a un centro de salud, consultorio u hospital demanda que le resuelvan su problema de salud con seguridad y eficacia. Según Varo (1994) el servicio al cliente refuerza los beneficios pretendidos con la prestación y puede causar una impresión decisiva en la experiencia

del usuario y determinar su grado de satisfacción. En consecuencia, el servicio al cliente incrementa la calidad global del servicio sanitario.

Desde esta óptica se ofrecen muchas acciones en los hospitales que son actividades propias del servicio al cliente de manera que un departamento de admisión podría asemejarse a un departamento de recepción de pedidos y un departamento de atención a clientes podría ser un área de reclamaciones en otro tipo de empresas.

La OMS y la Internacional Society for Quality Assurance refrendan el plan de humanización, mencionado por Varo (1994) y es conjunto de medidas que orienta el Sistema Sanitario Público hacia el usuario para dar un servicio al cliente en su sentido más amplio: servicio de atención al paciente; servicio de admisión; el establecimiento de relaciones normalizadas entre las instituciones y los usuarios, la medida del grado de satisfacción de los clientes; información y servicios lúdicos y formativos para los pacientes.

Desde un punto de vista restrictivo, el personal de contacto hospitalario es el personal no asistencial que tiene un trato repetido con los clientes del hospital (Varo, 1994). Está compuesto por los recepcionistas, celadores, vigilantes, administrativos de mostrador y administrativos de dirección, en un sentido más amplio, incluye el personal sanitario.

Una de las características más importantes de los servicios es el trato directo entre el cliente y el proveedor. El servicio es, ante todo, crear contactos sociales. Es un acto basado en la interacción entre dos personas, proveedor y cliente, y de la buena o mala relación establecida depende la mayor o menos calidad de las prestaciones.

En el sistema de producción de servicios según establece Varo (1994) el personal de contacto tiene dos funciones:

- **Función operacional.** Es el conjunto de operaciones que ejecuta dicho personal, algunas de las cuales son de índole interna y otras son interacciones con el cliente.
- **Función relacional.** El personal de contacto sólo realiza su función plenamente si la desempeña de forma eficaz y agradable para el cliente. Lo relacional se considera como el envase de lo operacional.

La teoría recogida en este capítulo permite tener el fundamento respecto a la importancia de la Administración del conocimiento en las organizaciones además, brinda luz acerca de cuáles son las características, procesos y beneficios de conformar una comunidad de prácticas de valor a fin de capitalizar el conocimiento y replicar la fórmula en distintos contextos.

Capítulo 3

Método

La metodología aquí expuesta pretende reflejar la estructura lógica y el rigor científico del proceso de investigación desde un enfoque metodológico específico para contestar las preguntas y comprobar o desechar la hipótesis propuesta por medio del diseño de la muestra, manera de analizar, interpretar y presentar los resultados.

En este capítulo se indica el proceso a seguir en la recolección de información así como la organización, sistematización y análisis de los datos.

3.1 Enfoque metodológico

El diseño de la investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para una investigación. Señala al investigador lo que se debe hacer para contestar las interrogantes del conocimiento como se ha planteado (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

La investigación documental, como lo dice su nombre, es realizada a través de la constante consulta de documentos. La investigación de campo, es realizada en el lugar específico donde ocurren los fenómenos a indagar; y por último la investigación mixta, que es una combinación de la investigación documental y la de campo, y la que se utilizará en el proceso de investigación de campo a cada hospital en Monterrey del grupo estudiado.

En el caso de esta investigación se propone un diseño de investigación no experimental que será transeccional descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en un determinado momento o el panorama de una comunidad, un contexto, una situación, un fenómeno o un evento en un punto en el tiempo.

Se ha seleccionado este tipo de diseño de investigación, ya que se trabaja con una sola población para saber cuál es la percepción de los miembros de una comunidad de prácticas de valor conforme el proceso de gestión de conocimiento avanza.

El enfoque de esta investigación será cuantitativo.

1. Se buscará comprender cuáles son las percepciones de los miembros de la comunidad
2. Se pretenden identificar la percepción y buscar llegar a conclusiones sobre si el factor de la gestión del conocimiento y el propósito mismo de la comunidad es el catalizador de una percepción y con ello se realizan algunas estrategias para mejorar la administración del conocimiento

3.1.1 Contexto sociodemográfico en el que se realiza el estudio

En los hospitales del objeto de estudio existen diversos departamentos con funciones operativas y administrativas que son indispensables para ofrecer un servicio

médico y atención a todos los pacientes del hospital. Existe en el nosocomio una gerencia de Servicio al cliente cuya función es estar pendiente de las necesidades de los pacientes, de su admisión y sus quejas, si hubiere alguna, sin embargo todos los departamentos del hospital tienen contacto con los clientes o pacientes en algún momento.

Se formó una comunidad de 31 líderes del proyecto de servicio para que estas personas, que tienen el conocimiento de la operación de cada una de sus áreas, compartirán sus prácticas de valor en los momentos en los que cada área tiene contacto con los clientes. Esta comunidad es conformada con personas que realizan diferentes funciones, conocimiento, antigüedad en el puesto y la institución, edad y género. Las actividades que desarrollan los miembros de esta comunidad son diversas y abarcan todas las referentes con el trato directo con el cliente. El propósito de la comunidad es compartir sus experiencias de servicio a fin de mapear cada uno de los encuentros con el cliente y de esa manera crear estrategias para mejorar el servicio al cliente en cada colaborador de la empresa.

Algunos problemas a los que se enfrentan las áreas del hospital son la rotación de sus miembros, baja cohesión entre los miembros de las diferentes áreas del hospital y la falta de homologación de procesos en atención al cliente.

3.2 Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), el interés se centra en “quienes” es decir en los sujetos u objetos de estudio. Esto depende del planteamiento inicial de la

investigación. La población es el todo parte del universo sobre el cual se realiza una investigación y la muestra se toma de la población en estudio aplicando formulas ya sea para población finita (cuando se conoce el dato cuantitativo de una población) y para poblaciones infinitas cuando la población no se conoce el dato. Luego que se establece la muestra se selecciona el tipo de muestreo que sirve para describir la unidad de análisis. El universo de esta investigación son todos los empleados del hospital y la población está dada por los 31 miembros de la comunidad de prácticas de valor “Equipo de líderes de servicio”. El instrumento fue aplicado a la población por lo que no fue necesario hacer un muestreo.

3.2.1.1 Encuestas

Cuando un cuestionario o escala es aplicado(a) de forma masiva suele denominarse "encuesta" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Las encuestas recolectan datos de numerosos individuos para entender a la población o universo al que representan (McMurtry, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Houston (s.f.) define a la encuesta como un método sistemático que recolecta información de un grupo seleccionado de personas mediante preguntas. Pueden ser con la finalidad o alcance descriptivo y/o correlacional-causal.

Para las encuestas se invitará a los integrantes de la comunidad (población de 31) a responder el instrumento por Internet o impreso. En las encuestas escritas los sujetos se pueden sentir más libres para responder, no obstante requieren que las preguntas sean cuidadosamente diseñadas para que todos las interpreten de igual manera. Para asegurar

la espontaneidad se sugiere que sean anónimas. Pueden aplicarse a varios sujetos simultáneamente (en grupo)

3.3 Sujetos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2003), el interés se centra en “quienes” es decir en los sujetos u objetos de estudio. Los sujetos de investigación fue con base en una población de 31. Estas personas fueron miembros de la comunidad desde su creación hasta el momento de la aplicación del instrumento, al menos.

3.4 Instrumentos

Se procedió a elaborar un instrumento, en forma de cuestionario expresamente diseñado para el propósito de la investigación, con la cantidad de ítems necesarios (17) de manera que se cumpla la función de proveer la información de qué prácticas existen en la comunidad y cuáles son necesarias. Las variables a medir se dividen en dos, aquellas que pertenecen a las características de una comunidad de prácticas de valor y aquellas que forman parte del proceso de la comunidad de prácticas de valor (Tabla 1).

Tabla 1.

Variables de características y procesos a medir.

Características	Beneficios trabajo día a día Entusiasmo Valor de discusiones Valor de las opiniones de los demás al área comprensión del propósito del proyecto Personas adecuadas en la comunidad Habilidades y cualidades personales
-----------------	--

Procesos	Claridad de los objetivos Acuerdos claros y para todos Valor por pertenencia Las reuniones benefician a la organización Organización del equipo Implementación de resultados Valor por la documentación de procesos (prácticas de valor) Alineación a la filosofía (misión y valores) Reducción de re-trabajo
----------	---

Fuente: Elaboración propia basada en la fundamentación teórica

Se aplicó una escala tipo Likert para evaluar el conocimiento de los propósitos, características y procesos de la comunidad y para medir el cambio en la percepción de los miembros de la comunidad con respecto a la comunidad misma y al proyecto final por el cual trabajan en conjunto (ver anexo 1)

3.4.1 Confiabilidad del instrumento

Se define a la confiabilidad de una escala como el grado en que ésta produce resultados consistentes y coherentes si se realizan mediciones repetitivas, es decir, el grado en que las mediciones están exentas de error aleatorio. Una de las medidas de confiabilidad más utilizada es la consistencia interna. Un tipo de medida para valorar la consistencia interna es el coeficiente de fiabilidad alpha de Cronbach, (Nunnally, 1979) que valora la consistencia de la escala entera y que es la medida más extensamente utilizada. El límite más comúnmente aceptado para este coeficiente es el propuesto por

Nunnally (1979), quien considera que valores por debajo de .7 podrían indicar una falta de consistencia interna.

El proceso de confiabilidad consiste en la verificación de los datos arrojados por instrumento, es decir, el grado al que una escala produce resultados consistentes en aplicaciones repetidas (Malhotra, 2008). El concepto de confiabilidad es de vital importancia ya que este confirmará que todas las preguntas son entendidas de la misma manera por los encuestados, teniendo como resultado medidas, procedimientos y conclusiones objetivas y fiables para el estudio.

Para el presente análisis, se utilizó el método de confiabilidad denominado coeficiente alfa o alfa de Cronbach, el cual establece que el promedio de los coeficientes divididos posibles de una escala varía de 0 a 1. Un valor mayor a 0.65 indica confiabilidad de consistencia interna satisfactoria (Malhotra, 2008).

Dado que es una comunidad relativamente pequeña (31 miembros), para propósitos de piloteo y validación del instrumento el instrumento se aplicó a 6 participantes de la comunidad de prácticas con el objetivo de validar el instrumento ver tabla 2). En los resultados arrojados a través del paquete estadístico SPSS 15 se encontró que el instrumento es confiable arrojando un $\alpha = .94$ cumpliendo con los criterios establecidos para considerar un instrumento confiable ($.94 \geq .65$).

Tabla 2.

Estadísticos de fiabilidad y total elemento.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.940	17

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	69.5000	91.100	.515	.940
VAR00002	68.6667	93.867	.493	.940
VAR00003	68.6667	89.867	.912	.935
VAR00004	69.0000	88.400	.651	.937
VAR00005	69.3333	77.867	.878	.932
VAR00006	69.5000	81.900	.747	.936
VAR00007	68.6667	89.867	.912	.935
VAR00008	69.0000	84.800	.904	.932
VAR00009	68.5000	93.500	.684	.939
VAR00010	68.6667	89.867	.912	.935
VAR00011	69.6667	85.067	.561	.942
VAR00012	69.0000	92.000	.686	.938
VAR00013	68.6667	89.867	.912	.935
VAR00014	69.1667	78.167	.814	.935
VAR00015	69.0000	92.800	.603	.939
VAR00016	68.5000	95.500	.426	.941
VAR00017	69.8333	82.967	.785	.934

3.4.3 Confiabilidad del instrumento final aplicado al censo

Las respuestas fueron codificadas y transcritas en el paquete estadístico SPSS 15. Se procedió al cálculo de la confiabilidad a través del alfa de Cronbach y el resultado arrojó $\alpha = .94$ por lo que puede decirse que existe suficiente consistencia interna en el instrumento aplicado.

3.5 Procedimiento de la investigación

En el caso de la encuesta, se utilizaron dos estrategias:

- Se envió una invitación por correo electrónico (LimeSurvey) a los Colaboradores que cuentan con este medio.

- Se imprimió y entregó una encuesta a los Colaboradores que no tienen computadora en su lugar de trabajo y les tomo algunos minutos contestar la encuesta.
- Se explicó por medio del correo que la encuesta era específicamente para un trabajo de investigación personal, esto a fin de reducir el sesgo que pudiese haber al pensar que la encuesta venía de la empresa misma.
- Se agradeció a quienes la contestaron por correo, por el mismo medio y a quienes lo hicieron presencialmente también se les agradeció verbalmente su participación.
- Una vez que fue recogida la información se procedió a hacer un concentrado en base de datos y se procesó en el programa SPSS versión 15.

3.5.1 Análisis de datos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente relacionadas entre si:

- Seleccionar un instrumento de medición
- Aplicar ese instrumento de medición, es decir, medir las variables

- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

Precisamente se aplicó una encuesta con las variables necesarias para cumplir con la revisión de objetivos planteados y se recolectaron datos que se codificaron en escala Likert, de esta manera se procedió a hacer primero el análisis descriptivo de cada variable a fin de encontrar la media para cada variable y continuar así con las tablas cruzadas para observar la varianza. Con todo lo anterior se contrastó la hipótesis en el capítulo 5.

Capítulo 4

Resultados

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a partir de la realización de las encuestas realizadas a los 31 líderes de servicio que integran la comunidad de prácticas de valor.

La comunidad de prácticas de valor está conformada por tres áreas: administrativa clínica y operativa. El área administrativa es más numerosa en la comunidad porque su propósito es la atención al cliente y las mayor cantidad de áreas con atención cara a cara con los clientes son procesos administrativos, después de ella, el área clínica (enfermeras, laboratorio, calidad, etc.) son quienes más contacto tienen y en menor medida el área operativa que se encargan de la infraestructura del hospital

4.1 Análisis descriptivo

En esta sección se presenta un análisis de frecuencias de cada una de las variables consideradas en el instrumento. Asimismo, se incluye un análisis de medidas de tendencia central a través de la media y medidas de dispersión a través del rango, la desviación estándar y varianza.

Se incluyeron dos encuestas de CDP, comunicación, servicio al cliente, cafetería, recursos humanos, mantenimiento y rayos X (tabla 3).

Tabla 3.**Encuestados por departamento**

Depto.	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CDP	2	6.5	6.5	6.5
Comunicación	2	6.5	6.5	12.9
Serv. Cliente	2	6.5	6.5	19.4
Mercadotecnia	1	3.2	3.2	22.6
Cafetería	2	6.5	6.5	29.0
Almacén	1	3.2	3.2	32.3
Patología	1	3.2	3.2	35.5
Rec. Humanos	2	6.5	6.5	41.9
Laboratorio	1	3.2	3.2	45.2
Quimioterapia	1	3.2	3.2	48.4
Mantenimiento	2	6.5	6.5	54.8
Enfermería	1	3.2	3.2	58.1
Rayos X	2	6.5	6.5	64.5
Admisión	1	3.2	3.2	67.7
Endoscopia	1	3.2	3.2	71.0
Urgencias	1	3.2	3.2	74.2
Nutrición	1	3.2	3.2	77.4
Oncología	1	3.2	3.2	80.6
Calidad	1	3.2	3.2	83.9
Caja	1	3.2	3.2	87.1
Pastoral	1	3.2	3.2	90.3
Intendencia	1	3.2	3.2	93.5
Seguridad	1	3.2	3.2	96.8
Externo	1	3.2	3.2	100.0
Total	31	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

El área que más miembros incluye en la comunidad de prácticas de valor (tabla 4) es la administrativa (45.2%), seguida del área clínica (29%) y menor medida de miembros del área operativa (25.8%).

Tabla 4.

Áreas encuestadas

Área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrativo	14	45.2	45.2	45.2
Clínico	9	29.0	29.0	74.2
Operativo	8	25.8	25.8	100.0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los miembros de la comunidad (45.16%) tienen un puesto de coordinación; los jefes de proyecto o departamento conforman el 29.03% de la comunidad de prácticas de valor. El resto se encuentra conformado por gerentes, supervisor, enfermera, rayos X, QC, calidad y un miembro externo. (Tabla 5).

Tabla 5.

Puesto que ocupan en la organización las personas encuestadas.

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Jefe	9	29,03	29,03	29,03
Coordinador	14	45,16	45,16	74,19
Gerente	2	6,45	6,45	80,65

Tabla 5.

Puesto que ocupan en la organización las personas encuestadas (continuación).

Puesto	Frecuencia	Porcentaje		
		Porcentaje	válido	Porcentaje acumulado
Calidad	1	3,23	3,23	83,87
Supervisor	1	3,23	3,23	87,10
Enfermera	1	3,23	3,23	90,32
Rayos x	1	3,23	3,23	93,55
QC	1	3,23	3,23	96,77
Externo	1	3,23	3,23	100,00
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

Los miembros de la comunidad presentan una antigüedad en la empresa bastante diversa (Tabla 6). La mayor parte de los integrantes tienen una antigüedad entre 1 y 3 años.

Tabla 6.

Antigüedad en la organización.

Antigüedad/años	Frecuencia	Porcentaje		
		Porcentaje	Porcentaje válido	acumulado
1	2	6,45	6,67	6,67
1,5	2	6,45	6,67	13,33
2	5	16,13	16,67	30,00
2,66	1	3,23	3,33	33,33
2,75	1	3,23	3,33	36,67
3	2	6,45	6,67	43,33

Tabla 6.

Antigüedad en la organización.

Antigüedad/años	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
4	1	3,23	3,33	46,67
6	1	3,23	3,33	50,00
8	3	9,68	10,00	60,00
9	3	9,68	10,00	70,00
10	3	9,68	10,00	80,00
12	1	3,23	3,33	83,33
14,25	1	3,23	3,33	86,67
18	1	3,23	3,33	90,00
20	1	3,23	3,33	93,33
22	1	3,23	3,33	96,67
25	1	3,23	3,33	100,00
Total	30	96,77	100,00	
Externo	1	3,23		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se muestra el tiempo de experiencia en el puesto que ocupan, aunque este indicador no se refiere al tiempo que lo han ocupado en la organización si no su experiencia laboral en puestos similares. El 22.6% tiene 3 años de experiencia en el puesto y el segmento que le sigue presenta 2 años de experiencia (16.1%) sin embargo, el 9.7% posee 5 años de experiencia. Solo el 3.3% tiene 15 años de experiencia.

Tabla 7.

Tiempo de experiencia en el puesto.

Años de experiencia en el puesto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0,5	1	3,2	3,3	3,3
0,83	1	3,2	3,3	6,7
1	1	3,2	3,3	10,0
2	5	16,1	16,7	26,7
2,75	1	3,2	3,3	30,0
3	7	22,6	23,3	53,3
4	2	6,5	6,7	60,0
5	3	9,7	10,0	70,0
6	1	3,2	3,3	73,3
8	2	6,5	6,7	80,0
9	1	3,2	3,3	83,3
10	3	9,7	10,0	93,3
12	1	3,2	3,3	96,7
15	1	3,2	3,3	100,0
Total	30	96,8	100,0	
Externo	1	3,2		
Total	31	100		

Fuente: Elaboración propia.

El indicador de evaluar la organización del equipo de líderes de servicio (los miembros de la comunidad) muestra (Tabla 8) que la mayoría de las personas encuestadas están de acuerdo con esta afirmación (71%). El 12.9% se muestra ni de

acuerdo ni en desacuerdo; en desacuerdo se encuentran algunas personas (6.5%) y 9.7% están totalmente de acuerdo con la afirmación.

Tabla 8.

El equipo de líderes de servicio está organizado

Equipo de líderes de servicio organizado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,9	12,9	19,4
De acuerdo	22	71,0	71,0	90,3
Totalmente de acuerdo	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Los miembros de la comunidad encuestados están mayormente de acuerdo (51.6%) en que el tiempo que invierten al proyecto o a las juntas de la comunidad realmente se refleja en el trabajo diario (tabla 9). El 35.5% de los miembros están totalmente de acuerdo con esta afirmación mientras que el 6.5% se muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo; misma cantidad (6.5%) que está de acuerdo.

Tabla 9.

El tiempo invertido se refleja en el trabajo diario.

Tiempo-Beneficio en el día a día	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,5	6,5	12,9
De acuerdo	16	51,6	51,6	64,5
Totalmente de acuerdo	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

El propósito del proyecto es entendido y conocido por el 45.2% que contestaron totalmente de acuerdo; sin embargo, el mismo porcentaje (45.2%) contestó que estaba de acuerdo con conocer y entender el propósito del proyecto (tabla 10).

Tabla 10.

Conocimiento y entendimiento del propósito de la comunidad.

Conocimiento y entendimiento del proyecto de servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,2	3,2	3,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,5	6,5	9,7
De acuerdo	14	45,2	45,2	54,8
Totalmente de acuerdo	14	45,2	45,2	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

El 51.61% está totalmente de acuerdo en que las reuniones que se llevan a cabo son de gran beneficio para la organización (tabla 11) y solo el 12.90% se manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta medida.

Tabla 11.

Las reuniones son de gran beneficio para la organización.

Reuniones de gran beneficio para la organización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,90	12,90	12,90
De acuerdo	11	35,48	35,48	48,39
Totalmente de acuerdo	16	51,61	51,61	100,00
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la claridad del alcance y los objetivos del proyecto (Tabla 12) los miembros están mayormente de acuerdo (45.2%); otros más (32.3) se encuentran totalmente de acuerdo con la claridad sin embargo, el 12.9% contesta en desacuerdo y el 3.2% totalmente en desacuerdo.

Tabla 12.

Claridad del alcance y objetivos del proyecto.

Claridad del alcance y objetivos del proyecto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	4	12,9	12,9	16,1

Tabla 12.

Claridad del alcance y objetivos del proyecto (continuación)

Claridad del alcance y objetivos del proyecto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,5	6,5	22,6
De acuerdo	14	45,2	45,2	67,7
Totalmente de acuerdo	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

El 51.6 % de la población encuestada va de acuerdo con que los acuerdos son claros en las reuniones (Tabla 13) y el 22.6% se expresa totalmente de acuerdo, mientras que el 19.4% se manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6.5% en desacuerdo.

Tabla 13.

Claridad en la generación de acuerdos para todos en las reuniones.

Acuerdos claros y para todos en las reuniones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	19,4	19,4	25,8
De acuerdo	16	51,6	51,6	77,4
Totalmente de acuerdo	7	22,6	22,6	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de los miembros (48.4%) emiten su opinión como de acuerdo en que si existe entusiasmo por participar en la comunidad (Tabla 14); el 35.5% está

totalmente de acuerdo con la aseveración y el 12.9% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo solo el 3.2% está en desacuerdo.

Tabla 14.

Entusiasmo por el proyecto.

Entusiasmo con el proyecto	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,2	3,2	3,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,9	12,9	16,1
De acuerdo	15	48,4	48,4	64,5
Totalmente de acuerdo	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

El 58.1% de los miembros contestaron como de acuerdo en respecto a sentirse valorados por pertenecer a la comunidad de prácticas de valor (Tabla 15); el 35.5% está de totalmente de acuerdo mientras que el 6.5% esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 15.

Sentimiento de valoración al pertenecer a la comunidad

Sentimiento de valoración al ser parte del equipo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
De acuerdo	18	58,1	58,1	64,5
Totalmente de acuerdo	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría (48.4%) se encuentra totalmente de acuerdo con que los resultados del proyecto pueden ser implementados en la práctica (tabla 16). Además el 45.5% está de acuerdo y solo el 3.2% está en desacuerdo.

Tabla 16.

Los resultados pueden ser implementados en la práctica

Los resultados pueden ser implementados en la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,2	3,2	3,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,2	3,2	6,5
De acuerdo	14	45,2	45,2	51,6
Totalmente de acuerdo	15	48,4	48,4	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

Muchos de los miembros consideran de valor esta labor de documentar los procesos de servicio (51%.61). Existe un 35.48 % que está de acuerdo y solo un 12.90% contesta que se siente ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 17).

Tabla 17.

Valoración de documentación de procesos de servicio

Valoración de documentación de procesos de servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12,90	12,90	12,90
De acuerdo	11	35,48	35,48	48,39
Totalmente de acuerdo	16	51,61	51,61	100,00
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

El 41.9% considera como de acuerdo que las personas incluidas en la comunidad son las adecuadas (tabla 18); Un grupo numeroso está totalmente de acuerdo (29%); Ni de acuerdo ni en desacuerdo se encuentra el 22.6% y el 6.5% se considera en desacuerdo.

Tabla 18.

Inclusión de las personas adecuadas en la comunidad.

En el equipo de trabajo están las personas adecuadas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	22,6	22,6	29,0
De acuerdo	13	41,9	41,9	71,0
Totalmente de acuerdo	9	29,0	29,0	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de la comunidad esta totalmente de acuerdo (51.6%) considerando tener las habilidades y cualidades para pertenecer a la comunidad (Tabla 19). El 41.9% se encuentra de acuerdo y el 6.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 19.

Habilidades y cualidades para ser líder de servicio.

Tengo las habilidades y cualidades para ser líder de servicio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
De acuerdo	13	41,9	41,9	48,4
Totalmente de acuerdo	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la acepción de que las discusiones generadas aportan valor (tabla 20) se encuentra la mayoría de los participantes (61.3%) y el 35.5% se encuentra totalmente de acuerdo mientras que solo el 3.2% responde ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 20.

Las discusiones que se generan en las reuniones aportan valor.

Valor de las discusiones que se generan en las reuniones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,2	3,2	3,2
De acuerdo	19	61,3	61,3	64,5
Totalmente de acuerdo	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

El 48.4% de la población se manifiesta de acuerdo con la sentencia de que las opiniones de los demás agregan valor a las funciones de mi área (tabla 21). 38.7% se encuentra totalmente de acuerdo y el 3.2% en desacuerdo.

Tabla 21.

Valor de las opiniones de los demás para mi departamento.

Agregan valor las opiniones de los demás a las funciones del área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,2	3,2	3,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	9,7	9,7	12,9
De acuerdo	15	48,4	48,4	61,3
Totalmente de acuerdo	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

Está de acuerdo con el hecho de que la información documentada en las reuniones si representa el trabajo cotidiano (tabla 22) el 61.3% de los participantes, sin embargo el 6.5% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 22.

Información documentada en reuniones representan la experiencia cotidiana del trabajo.

Información documentada en reuniones como experiencia cotidiana de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,5	6,5	6,5
De acuerdo	19	61,3	61,3	67,7
Totalmente de acuerdo	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Acerca de si el proyecto se alinea con la filosofía organizacional (Misión, Visión y Valores) los miembros en su mayoría respondieron como de acuerdo (51.6%); el 32.3% está totalmente de acuerdo; aún así el 16.1% manifiesta ni de acuerdo ni en desacuerdo (tabla 23).

Tabla 23.

Alineación con la filosofía organizacional.

Alineación del proyecto a la filosofía organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,1	16,1	16,1
De acuerdo	16	51,6	51,6	67,7
Totalmente de acuerdo	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

El 58.1% de los miembros coinciden en estar de acuerdo con que el proyecto reduce el re-trabajo (tabla 24) y el 3.2% se manifiestan totalmente en desacuerdo.

Tabla 24.

El proyecto reduce el re-trabajo.

El proyecto reduce el re-trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	4	12,9	12,9	16,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,1	16,1	32,3
De acuerdo	18	58,1	58,1	90,3
Totalmente de acuerdo	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100	100	

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis descriptivo de las variables métricas (tabla 25) se ha considerado la media aritmética, el rango, la desviación estándar y la varianza. En promedio la antigüedad de los miembros de la comunidad en la organización es de 7.6 años con una alta dispersión debido a que el miembro de la comunidad más reciente tiene 1 año en la organización y el más antiguo tiene 25 años.

En relación a la experiencia en el puesto, en promedio, los miembros de la comunidad de prácticas de valor han ocupado sus puestos 4.9 años con una desviación de 3.7 años.

Por otro lado, la variable con mayor calificación (tabla 24) respecto a las características es la antigüedad (media 7.6, desviación 6.7) mientras que la variable

menor calificada fue acerca de si el equipo de trabajo está conformado por las personas adecuadas (media 3.9 y desviación de 0.9)

Otras variables con alta calificación involucran los años de experiencia en el puesto (media 4.9, desviación 3.7); y la percepción de los miembros que consideran que tienen las habilidades y cualidades para ser un líder de servicio.

Tabla 25.

Estadísticos descriptivos para características

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Rango	Media	Desv.	
						std.	Varianza
Antigüedad	30*	1	25	24	7.6	6.7	44.3
Años de experiencia en el puesto	30*	0.5	15	14.5	4.9	3.7	13.5
Tiempo-Beneficio en el día a día	31	2	5	3	4.2	0.8	0.7
Conocimiento y entendimiento del proyecto de servicio	31	2	5	3	4.3	0.7	0.6
Entusiasmo con el proyecto	31	2	5	3	4.2	0.8	0.6
En el equipo de trabajo están las personas adecuadas	31	2	5	3	3.9	0.9	0.8
Tengo las habilidades y cualidades para ser líder de servicio	31	3	5	2	4.5	0.6	0.4
Valor de las discusiones que se generan en las reuniones	31	3	5	2	4.3	0.5	0.3
Agregan valor las opiniones de los demás a las funciones del área	31	2	5	3	4.2	0.8	0.6

Fuente: Elaboración propia.²

Para los procesos, destacan tres variables con medias considerablemente altas (tabla 26): se piensa que las reuniones son de gran beneficio para la organización; que

² Se omitió de los miembros del equipo el puesto “externo”.

los resultados pueden ser implementados en la práctica y se valora la documentación de los procesos de servicio (todas con media 4.4, desviación 0.7). Mientras tanto, la variable con menor calificación estipula que el proyecto reduce el re-trabajo (media 3.6, desviación 1.1).

Otras variables significativas son: la información documentada en las reuniones refleja la experiencia cotidiana del trabajo (media 4.3, desviación 0.6) y alineación del proyecto con la filosofía organizacional (media 4.2, desviación 0.7).

Tabla 26.

Estadísticos descriptivos para procesos

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Rango	Media	Desv.	
						std.	Varianza
Equipo de líderes de servicio organizado	31	2	5	3	3.8	0.7	0.5
Reuniones de gran beneficio para la organización	31	3	5	2	4.4	0.7	0.5
Claridad del alcance y objetivos del proyecto	31	1	5	4	3.9	1.1	1.2
Acuerdos claros y para todos en las reuniones	31	2	5	3	3.9	0.8	0.7
Sentimiento de valoración al ser parte del equipo de trabajo	31	3	5	2	4.3	0.6	0.3
Los resultados pueden ser implementados en la práctica	31	2	5	3	4.4	0.7	0.5
Valoración de documentación de procesos de servicio	31	3	5	2	4.4	0.7	0.5
Información documentada en reuniones como experiencia cotidiana de trabajo	31	3	5	2	4.3	0.6	0.3
Alineación del proyecto a la filosofía organizacional	31	3	5	2	4.2	0.7	0.5

Tabla 26.

Estadísticos descriptivos para procesos (continuación)

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Rango	Media	Desv.	
						std.	Varianza
El proyecto reduce el re-trabajo	31	1	5	4	3.6	1.0	0.9

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27.

Análisis descriptivo según puesto

Puesto	N	Desviación			
		Media	típica	Mínimo	Máximo
Jefe	9	4.3	0.5	4.0	5.0
Coordinador	14	4.6	0.5	4.0	5.0
Gerente	2	5.0	0.0	5.0	5.0
Calidad	1	3.0	.	3.0	3.0
Supervisor	1	4.0	.	4.0	4.0
Enfermera	1	5.0	.	5.0	5.0
Rayos X	1	3.0	.	3.0	3.0
QC	1	5.0	.	5.0	5.0
Externo	1	5.0	.	5.0	5.0
Total	31	4.5	0.6	3.0	5.0

Fuente: Elaboración Propia.

4.2 Análisis de Varianza

Se presentan dos análisis de varianza, uno de ellos considerando como factor las áreas de trabajo y otra más donde se consideran los puestos como factor.

4.2.1 Análisis de varianza sobre las áreas de trabajo

Se ha considerado como factor las áreas de trabajo a las que pertenecen los miembros de la comunidad de prácticas de valor. Este factor cuenta con tres tratamientos: el área administrativa, clínica y operativa. Este apartado mide si existen o no diferencias entre las áreas respecto las percepciones relacionadas con las características y procesos de las interacciones de la comunidad.

Las hipótesis estadísticas quedan de la siguiente manera:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

Donde μ_1 , μ_2 y μ_3 son las medias de las percepciones respecto de cada uno de los tratamientos, es decir de cada una las áreas analizadas.

Se procede al análisis de los tratamientos sobre las variables dependientes. Los resultados muestran que solamente una característica, es decir la variable antigüedad, es significativa lo que implica que existen diferencias evidentes entre la antigüedad de los miembros de los grupos resaltando el área clínica (11 años en promedio), siguiendo los miembros del grupo operativo (con una media de 9.44 años de antigüedad) y los miembros de menor antigüedad se encuentran en el área administrativa (un promedio de 3.60).

Respecto a las percepciones en relación a las otras características y todos los procesos, la comunidad de prácticas de valor no presenta diferencias significativas entre los grupos (áreas).

Tabla 28.

Significancia estadística de la prueba F sobre los tratamientos de área laboral sobre antigüedad, experiencia en el puesto y las percepciones sobre la comunidad

Antigüedad, Experiencia en el puesto y percepciones sobre la comunidad por AREA	gl	F	Sig.
Antigüedad	2	4.77	0.02*
Años de experiencia en el puesto	2	3.41	0.05
Equipo de líderes de servicio organizado	2	2.99	0.07
Tiempo-Beneficio en el día a día	2	0.75	0.48
Conocimiento y entendimiento del proyecto de servicio	2	0.35	0.71
Reuniones de gran beneficio para la organización	2	0.16	0.85
claridad del alcance y objetivos del proyecto	2	0.09	0.91
Acuerdos claros y para todos en las reuniones	2	1.40	0.26
Entusiasmo con el proyecto	2	0.44	0.65
Sentimiento de valoración al ser parte del equipo de trabajo	2	0.20	0.82
Los resultados pueden ser implementados en la práctica	2	2.44	0.11
Valoración de documentación de procesos de servicio	2	0.00	1.00
En el equipo de trabajo están las personas adecuadas	2	0.42	0.66
Tengo las habilidades y cualidades para ser líder de servicio	2	0.43	0.66
Valor de las discusiones que se generan en las reuniones	2	0.68	0.52
Agregan valor las opiniones de los demás a las funciones del área	2	1.67	0.21
Información documentada en reuniones como experiencia cotidiana de trabajo	2	1.42	0.26
Alineación del proyecto a la filosofía organizacional	2	0.39	0.68
El proyecto reduce el re-trabajo	2	1.08	0.35

Fuente: Elaboración propia.³

³ $\alpha < .05$

Tabla 29.

Descriptivos de antigüedad por Área de los miembros de la comunidad

Área	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%	
Administrativo	12	3.60	3.96	1.14	1.08	6.11
Clínico	10	11.00	7.80	2.47	5.42	16.58
Operativo	8	9.44	5.70	2.02	4.67	14.21
Total	30	7.6	6.7	1.2	5.1	10.1

Fuente:

4.2.2 Análisis de varianza sobre puestos de los miembros

Para este análisis se desea probar si existen diferencias entre el puesto ocupado las variables dependientes: antigüedad, años de experiencia en el puesto y percepciones sobre las características y procesos de la comunidad de prácticas de valor. Los resultados muestran que existen diferencias en una de las características que conforman a la comunidad.

La variable que presenta diferencias entre los puestos se refiere a habilidades y cualidades para ser líder de servicio. Se encontró que los puestos de calidad (clínico) y rayos X (clínico) se sienten menos capacitados para ser líderes de servicio en cambio, los puestos de gerente (administrativo), enfermera (clínico), QC (clínico) y el externo (administrativo) son los que más perciben con las habilidades y cualidades necesarias para ser un líder de servicio.

Tabla 30.

Significancia estadística de la prueba F para sobre los tratamientos de puesto sobre antigüedad, experiencia en el puesto y las percepciones sobre la comunidad

Antigüedad, Experiencia en el puesto y percepciones sobre la comunidad por PUESTO	gl	F	Sig.
Antigüedad	7	0.99	0.46
Años de experiencia en el puesto	7	0.48	0.84
Equipo de líderes de servicio organizado	8	2.29	0.06
Tiempo-Beneficio en el día a día	8	0.67	0.71
conocimiento y entendimiento del proyecto de servicio	8	1.29	0.30
Reuniones de gran beneficio para la organización	8	0.38	0.92
Claridad del alcance y objetivos del proyecto	8	0.90	0.53
Acuerdos claros y para todos en las reuniones	8	1.40	0.25
Entusiasmo con el proyecto	8	0.77	0.63
Sentimiento de valoración al ser parte del equipo de trabajo	8	1.58	0.19
Los resultados pueden ser implementados en la práctica	8	0.65	0.73
Valoración de documentación de procesos de servicio	8	0.68	0.71
En el equipo de trabajo están las personas adecuadas	8	0.97	0.48
Tengo las habilidades y cualidades para ser líder de servicio	8	3.17	0.02*
Valor de las discusiones que se generan en las reuniones	8	0.57	0.79
Agregan valor las opiniones de los demás a las funciones del área	8	0.39	0.92
Información documentada en reuniones como experiencia cotidiana de trabajo	8	1.29	0.30
Alineación del proyecto a la filosofía organizacional	8	1.25	0.32
El proyecto reduce el re-trabajo	8	1.56	0.19

Fuente: Elaboración Propia⁴

⁴ $\alpha < .05$

Capítulo 5

Discusión

El propósito de este quinto capítulo es el análisis y explicación de los resultados obtenidos con la luz del conocimiento existente y presentado en la revisión de la literatura. Se pretende la confrontación de lo encontrado con la realidad y contrastar la hipótesis en referencia a lo que ocurre por durante el análisis de resultados, además de la generación de nuevo conocimiento a aplicar en el diseño e implementación de comunidades de prácticas de valor futuras.

Resultan complejas las percepciones de una comunidad de prácticas de valor hacia si misma en función de características y procesos, ya que son múltiples las variables que la conforman, sin embargo, esta investigación ha arrojado resultados sobre los cuales es importante reflexionar.

5.1 Discusión de los resultados

Se ha analizado la percepción de los miembros y se conoce su percepción en relación a las características y procesos para la que fue creada.

Después de dicho análisis de resultados acerca de la percepción de los miembros de una comunidad de prácticas de valor con respecto a las características y procesos orientados a la facilitación de la administración del conocimiento en el hospital Salud se hace una reflexión acerca del desempeño de la comunidad: Equipo de líderes de servicio

contratado con lo que establece la teoría acerca de las características, procesos y beneficios de una comunidad de prácticas de valor que favorece la administración de conocimiento.

Las características de las prácticas de valor (Martínez y Carrillo, 2003)

- Interdepartamentales, es decir, están a lo largo de las unidades de negocio

La comunidad estudiada tiene esta característica, ya que los participantes pertenecen a diversos departamentos del Hospital Salud.

- Pueden estar intercaladas en varios procesos

El equipo de líderes de servicio está conformada por miembros cuyos puestos se intercalan en varios procesos, como lo son: admisión, cirugía, oncología, laboratorio, mantenimiento, intendencia, capacitación, recursos humanos, entre algunos otros.

- Están basadas en grupos naturales

El grupo está basado en posiciones de liderazgo formal ya que los miembros tienen gente a su cargo que le reporta acerca del servicio brindado en el hospital

- Son codificables

Las actividades se codifican para ser reportadas en manera de informe y se documenta en cada departamento.

- Tiene un cierto grado de arbitrariedad basado en lo que para la empresa es significativo y tiene sentido

Las prácticas compartidas en la comunidad se basan en la estrategia corporativa para el servicio al cliente y se establecen acciones para documentar y accionar respecto a estas estrategias.

- Son distintivas para lograr la oferta de valor de la organización

El aprendizaje generado en las reuniones de la comunidad buscan generar un cambio organizacional respecto a la filosofía organizacional.

- Surgen a través de un proceso autogestivo del grupo natural

A través de reuniones se generan acciones para el mismo fin, con la participación de todos los miembros.

- No sigue el camino establecido por diseño, es decir, no hay necesariamente una deliberación inicial en la generación de una práctica de valor.

En particular, esta comunidad no cumple esta característica ya que, por medio de la observación de las interacciones se denota que si hay deliberación inicial por parte de la gerencia de Servicio al Cliente para la generación de nuevas prácticas de valor.

Por otro lado, no existen, como se comprobó en el capítulo 4: Análisis de resultados, diferencias significativas por áreas de trabajo en las percepciones de los miembros en relación a la misma comunidad salvo por una sola variable. Los miembros que pertenecen al área clínica demuestran que se siente con menos habilidades y cualidades para ser líder de servicio.

Según Senge (citado por Cathon, 1998) los grupos de trabajo en las organizaciones son una fuente valiosa para la innovación, el aprendizaje y el conocimiento organizacional, tienen una visión compartida, esquemas y modelos mentales y esto constituye una comunidad de aprendizaje. Los 31 miembros del Equipo de líderes de servicio del Hospital Salud se constituyen como con una visión compartida y tienen

como objetivo el aprendizaje y conocimiento organizacional y que comparten ideas y procedimientos extraídos de su propia experiencia.

En el modelo de Robbins (2004) con el que se elaboró el instrumento se contemplan las percepciones del factor: entorno de trabajo y entorno social. Thompson (2005) sostiene que una comunidad de práctica vive en un círculo virtuoso, en donde, entre más personas participan, más aprenden y entre más se identifican y más prominente se es dentro del grupo, más motivados están en participar, en este respecto la comunidad conformada de 31 miembros requiere mayor participación de las áreas y con ello mayor compromiso, el análisis de las respuestas aplicadas demuestran que no existen diferencias significativas entre los puestos (área clínica) de los miembros, excepto en el caso de una variable: *Considero tener las habilidades y cualidades necesarias para ser un líder de servicio* donde dos de los puestos que pertenecen al área clínica presentan una percepción de no sentirse capaces. Las implicaciones de lo anterior se reflejan en poca participación y basando la percepción de estos dos puestos en la cita de Thompson (2005) “entre más personas participan, más aprenden y entre más se identifican y más prominente se es dentro del grupo” se establece que existe poca identificación de estos puestos dentro del grupo y por tanto sesga el aprendizaje.

Martínez y Carrillo (2003) mencionan que lo importante, de las prácticas de valor es poder reconocer el valor que aporta y que se administre, por tanto es de suma importancia la participación activa de todos los miembros. Se recomienda estudiar a profundidad la causa- raíz y soluciones para esta detección de necesidad. Una

posibilidad a estudiar pudiese ser capacitación para liderazgo o auto motivación y confianza.

5.2 Alcances y limitaciones

El estudio propuesto e implementado en este documento fue delimitada a los 31 miembros de la comunidad llamada: "equipo de líderes de servicio". En el primer capítulo de esta investigación se presenta una delimitación más amplia, pero a medida que conocí más mi objeto de estudio fue preciso delimitarla no a todas las personas encargadas de las áreas de servicio al cliente sino solo aquellas que participaban en el equipo de líderes de servicio.

Por su parte algunas limitaciones que se tuvieron fueron:

- La resistencia a contestar por temor a que se les evaluara en la empresa con el instrumento
- Estudiar solo a los miembros que participaban en la comunidad, aunque algunos otros ayudaran con el propósito de la comunidad pero no participaban de ella.

5.3 Recomendaciones

Es de gran relevancia observar el comportamiento de la comunidad de prácticas que se creó en enero de 2008 conforme pasa el tiempo. Sería de gran valor aplicar instrumentos para seguir midiendo la percepción mientras se generen más resultados en la

documentación de prácticas, eso seguramente arrojará resultados distintos a los que se consideran en esta investigación. Esta declaración se realiza en base a lo propuesto por Lawler, Porter y Hackman (1975) que establecen que si se mantienen los patrones de interacción organizados en un sistema de roles, aunque cambien los miembros y los objetivos de una empresa, decimos que la Organización permanece en el tiempo, que es la misma Organización. Por lo anterior entendemos que el tiempo es un factor clave en la generación de resultados y por supuesto se concibe un cambio de percepción. En el corto tiempo en el que se observó a la comunidad (periodo comprendido entre enero y marzo de 2009) no se reporta documentación suficiente para que la percepción de los miembros se base en resultados que impliquen cambios en su quehacer diario; por ello la variable número 17 del instrumento: *Considero que este proyecto ayuda a reducir el re-trabajo* podría tener resultados diferentes a los estudiados en esta investigación de campo. Robbins (2004) habla de la percepción y de los factores que la componen: estos factores descansan en el *receptor*, en el *objeto* percibido o en el contexto de la *situación* en que ocurre la percepción, por ello es que a diferentes características del contexto, la percepción varía.

También se exhorta a hacer un estudio de documentación de las prácticas, al ser una comunidad nueva tienen métodos a prueba acerca de cómo administrar el producto y la gestión de conocimiento generada en cada reunión. Ya que la comunidad tiene pocos meses de haberse implementado, es prematuro aventurarse a realizar este estudio, sin embargo, se considera necesario en una etapa posterior para hacer una revisión sobre

qué sistemas de documentación se utilizan y si pudieran usarse sistemas tecnológicos o alguna gestión para hacer la documentación lo más efectiva posible y así favorecer la administración del conocimiento.

Se recomienda además, gestionar un proceso de capacitación para solventar las diferencias entre los diferentes puestos para mejorar la interacción de los miembros de la comunidad y reafirmar la comunicación efectiva que se traducirá en mejores resultados para la administración del conocimiento generado a partir de las reuniones de la comunidad de prácticas de valor como lo establecen Thompson (2005), además de Martínez y Carrillo (2003). La anterior recomendación se realiza pensando en el grupo de área clínica que presenta la disparidad respecto al grupo para la integración completa que puede provenir de elementos como autoestima (basado en la percepción de actitudes y experiencia de Robbins (2004) y liderazgo).

Es necesario continuar con una observación del comportamiento de la comunidad en relación paralela el tiempo que sigan reuniéndose para cumplir su objetivo planteado para mejorar el servicio al cliente. En la medida que sea mayor la gestión del conocimiento habrá comportamientos basados en las primeras experiencias de aprendizaje acorde con Johnson y Paper (1998) que habla del conocimiento adquirido de las experiencias pasadas de una organización que pueden influir en las decisiones presentes.

Finalmente, el éxito de esta comunidad dependerá de sus propios integrantes, del interés que ellos mismos tengan sobre su propio desarrollo y de las facilidades que se otorguen, dentro de la organización para integrar las prácticas de valor creadas en el grupo.

5.4 Conclusiones

En el caso de la investigación presentada en este documento se estudia una comunidad recién conformada a fin de conocer las percepciones de sus miembros acerca de las características y procesos necesarios y presentados en el equipo que conforman para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Lo determinado en esta investigación ha sido de gran valor para conocer la demografía de quienes conforman la comunidad en términos de años de experiencia, antigüedad en la empresa, puesto y área en que trabajan, de esta manera se realizaron tablas cruzadas para analizar que no existieron diferencias significativas entre las percepciones, sin embargo surgieron puntos de referencia para actuar en ciertos rubros de la comunidad para mejorar su interacción y obtener un mayor provecho del conocimiento generado y transferido.

Las percepciones del equipo de líderes de servicio del hospital en relación a las características y procesos de una comunidad de prácticas de valor son favorables a las actividades de la misma comunidad, como establecía la hipótesis y se demostró, a lo largo la investigación de campo y con el análisis de resultados correspondiente.

Con respecto a los objetivos específicos se analizó la percepción que tienen los miembros sobre la comunidad de prácticas de valor, se conoció la percepción de la comunidad en relación a las características y procesos para los que fue creada por medio del instrumento aplicado.

Se determina que no existen diferencias significativas por áreas y por puestos sobre las percepciones de los miembros en relación a la comunidad, por medio del instrumento aplicado, pero que si existe una acción de seguimiento para una pequeña disparidad respecto a este objetivo.

Se establecen, por medio de este documento, acciones que deben desarrollarse para replicar la implementación de comunidades de prácticas de valor

Es de gran importancia resguardar y proteger el conocimiento generado en el lugar de trabajo y replicable para otras personas, sobre todo aquél que nos permite seguir aprendiendo de la empresa y avanzar en proyectos de expansión y estrategia para lograr las metas y los objetivos de la organización, no solo la información sino desde el factor humano, el conocimiento de cada trabajo que se desempeña. Una manera de alcanzar el almacenamiento del conocimiento y después su transferencia para así, hacer efectiva la correcta administración del conocimiento es con ayuda de comunidades de prácticas de valor con propósitos, características y procesos muy bien determinadas para conseguir los objetivos planteados.

Referencias

- Abad Socio, Raúl. Indicadores: Conozca cómo medir la evolución de sus áreas estratégicas. Factores clave e indicadores para medirlos. Relaciona. Recuperado el 14 de agosto de 2008 de :
<http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/indicadores.msp>
- Acosta, F. & Heredia, I. (2002). Introducción a la Administración del Conocimiento. Recuperado el 28 de septiembre de 2008, de
http://www.sistemasdeconocimiento.org/Portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/abril02/tutorialkm_felix_folder/tutorialkm.htm
- Águeda, E. y Olarte, C. (2006). *Principios de marketing*. ESIC Editorial. España.
- Anad, V., Skilton, P.F., & Keats B.W. (1996). *Reconceptualizing Organizational memory*.
- Belly, Pablo. (2005). La memoria corporativa. Recuperado el 16 de enero de 2006 en:
<Http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/memo.htm>.
- Belly, Pablo. (2005). El valor del conocimiento. Recuperado el 27 de Enero de 2007 en
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/55/valor.htm>
- Belly, Pablo. (2005). Yo se, tu sabes, nosotros sabemos... ¿y con eso qué? Recuperado el 27 de Enero de 2007 en
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/55/valor.htm>
- Brown, J. S., & Dugoid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. The Institute of Management Sciences. Recuperado el 24 de agosto de 2008 de:
<http://www2.parc.com/ops/members/brown/papers/orglearning.html>
- Balasubramanian, V. Organizational Learning and Information Systems. 1996. Recuperado el 3 de octubre de 2008 en:
<http://www.bmgmt.umd.edu/Business/academicdepts/IS/learning/orglrn.Html>
- Carrillo, F.J. (2001). Meta-KM: A Program and A Plea. *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI* , 1, 27-54. Recuperado el 10 de Enero de 2007 en
http://www.sistemasdeconocimiento.org/p_csc3.html

- Carrillo, F.J. (2002) "Capital Systems: Implications for a Global Knowledge Agenda". Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 4, octubre 2002. Recuperado el 18 de enero de 2007, de: http://www.sistemasdeconocimiento.org/p_ms.html
- Carrillo, F.J. (2001) "La Evolución de Las Especies de Gestión de Conocimiento: Un reporte expedicionario de los nuevos territorios". Intervención a distancia en el evento Entorno empresarial del Siglo XXI. Cinco años del Cluster de Conocimiento, Parque tecnológico de Zamudio, Bilbao, España, 26 de junio de 2001.
- Carrillo, F.J. (2005). Sistema de capitales para ciudades y regiones de conocimiento. Documento recuperado el 10 de febrero de 2007, de :http://www.colombiadigital.net/informacion/docs/CISC2_05.ppt
- Carrillo G., Francisco J. (2004) "Metacapitales: Estructura y Función". XXXIV Congreso de Investigación y Extensión, ITESM. Febrero 2-3, Definición de "Capital Relacional CSC". Recuperado el 15 de marzo de 2007, en :http://www-csc.mty.itesm.mx/cgi-bin/csc/HN_sc114_ene2001/get/unidad8/5.html
- Centro de Sistemas de Conocimiento. de prácticas de valor y mejores prácticas. Recuperado el 18 de septiembre de 2008 en: http://www-csc.mty.itesm.mx/cgi-bin/csc/HN_sc114_ene2001/get/unidad6/3.html
- Conklin, Jeff Ph.D. Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy. Recuperado el 27 de julio de 2005 en: <Http://cognexus.org/dom.pdf>
- Edwards Deming, W.; Jesús Nicolau Medina y Mercedes Gozalbes Ballester (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
- García Flores y Roberto José. (2000). *Trabajo de tesis propuesta del diseño de Un modelo de registro y diseminación del conocimiento y experiencias para Un departamento de producción de libros digitales*. ITESM
- Hernández Gordillo, Saúl. (2004). *Gestión del conocimiento; un modelo Conceptual aplicado a la industria*.
- Hussi T. (2004). *Reconfiguring knowledge management– combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation*. Journal of Knowledge Management, 8 (2): 36–52.

- Johnson Jeffrey & Paper, David. (1998). *An exploration of empowerment and Organizational memory. Journal of managerial issues*. Pitsburg.
- Liebowitz, Jay. (2000). *Building organizational intelligence: A Knowledge Management*. Boca Raton, Fla.: CRC Press
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta Edición. México: Ed. Pearson.
- Martínez Sánchez, América & Javier Carrillo. (2003) *Sistemas de Desarrollo de Prácticas de Valor. Nota técnica CSC2000-01*. Centro de Sistemas de Conocimiento, Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 1 de septiembre de 2008 de:
http://www.sistemasdeconocimiento.org/Materiales_de_Difusion/archivos_pdf/notas_tecnicas/2000_PDF/csc2000_01.pdf
- Moumtzoglou, Anastasius. (2003). *Learning Hospitals and Quality*. Knowledge and Process Management Volume 10 Number 4. pp.231-236.
- Nonaka, Ikujiro. (1998). *The Knowledge – Creating Company*. Harvard Business Review on Knowledge Management”. Harvard Business School Publishing. Boston, Ma. Pp 21 – 46.
- Nunnally, J. (1979). *Psychometric Theory*. New York. McGraw-Hill.
- Porter, I.W.; Lawler, E.E y Hackman R.(1975). *Behavior in Organizations*. New York; McGraw-Hill.
- Probst, G. & Raub, S., yromhardt, K. *Managing knowledge building Blocks for success*. Wiley, pgs. 218-241. 1999.
- Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación
- Rosen, Evan. (2007). *The culture of collaboration*. Red Ape Publishing.
- Ruggles, Rudy. (1997). *Knowledge Managment Tools*. Butterworth-Heinemann
- Stanat, Ruth.(1990) The shared information network. *Information Management Review* p. 33-45. Citado en: Cornella, Alfons. *Ibid.*, p. 119-120.
- Stein, Eric W.(1995) *Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for management*. *International Journal of Information Management*. 1995.

- Stewart, Thomas A. (1998) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Bantam Books
- Valerio, Gabriel y Ramírez, Pablo. *El Desarrollo de la memoria Organizacional a través del Capital Instrumental Originalmente* publicado En Transferencia, año 18, No. 71, julio de 2005, pp 22-24
- Valerio, Gabriel.(2001) *Administración del conocimiento: Herramientas Tecnológicas para administración del conocimiento*. Transferencia Revista electrónica 14 (56). Disponible en <Http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/57/57-III.01.html>
- Varo, Jaime. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: Un modelo de gestión hospitalaria*. Ediciones Díaz de Santos
- Walsh, James P. & Ungson, Rivera, Gerardo. *Organizational Memory*, *Academy of Management Review*, Vol. 16 No. 1, 1991, pp. 57-91.
- Zeithaml, Valarie A.; Mary Jo Bitner & Dwayne D Gremler. (2006). *Services Marketing*, Fourth Edition. McGraw-Hill.

Anexo 1: Instrumento Encuesta para líderes de servicio

ENCUESTA PARA LÍDERES DE SERVICIO disponible en:

<http://survey.cdpvirtual.com./index.php?sid=54385&lang=es>

Como parte de mi tesis de Maestría en Ciencias de la Información y Administración del Conocimiento estamos trabajando en el Estudio del diseño, implementación y análisis de una comunidad de prácticas de valor para el Hospital CHRISTUS MUGUERZA Alta Especialidad. Te pido que pudieras tomarte unos minutos para participar en el cuestionario para darle validez estadística al estudio realizado. Tus comentarios permanecerán de manera ANÓNIMA y no tiene ninguna injerencia en evaluación para la empresa.

Esta encuesta no viene de parte del Grupo CHRISTUS MUGUERZA ni del hospital. Es un esfuerzo personal por concluir una tesis de grado de maestría.

Muchas gracias por tu tiempo y honestidad al contestar.

Área o departamento _____

Puesto que ocupa _____

Antigüedad en la empresa _____

Años de experiencia en el puesto _____

De las siguientes preguntas, selecciona la respuesta que más se adecue a su percepción.

1. El equipo de líderes de servicio está organizado

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

2. El tiempo que dedico al proyecto me beneficiará en mi trabajo de día a día

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

3. Conozco y entiendo el propósito del PROYECTO de servicio

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

4. Considero que estas reuniones son de gran beneficio para la organización

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

5. Las personas que están al frente del proyecto tienen claro el alcance y lo que se quiere conseguir.

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

6. Creo que se llega a acuerdos claros y para todos en las reuniones.

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

7. Estoy muy entusiasmado con el proyecto

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

8. Me siento valorado al ser escogido como parte de este equipo de trabajo

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

9. Los resultados de las reuniones pueden ser implementados en la práctica

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

10. Considero de valor tener documentados los procesos de servicio (prácticas de valor).

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

11. Considero que en el equipo de trabajo o comunidad están las personas adecuadas para el propósito

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

12. Considero tener las habilidades y cualidades necesarias para ser un líder de servicio

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

13. Valoro las discusiones que se generan en las reuniones

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

14. Creo que agregan valor las opiniones de los demás a las funciones de mi área

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

15. La información que se documenta en las reuniones representa la experiencia cotidiana de trabajo

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

16. Creo que el proyecto está alineado a la filosofía organizacional (Misión y Valores) del Grupo.

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

17. Considero que este proyecto ayuda a reducir el re-trabajo

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

|