



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PROCESOS DE ATRIBUCIÓN DEL PERSONAL CON RESPECTO A SU ROL DE TRABAJO

### Knowledge management and staff attribution processes regarding their job role

**Jaquelina Preciado-  
del-Castillo Negrete y  
Ana Lorena Dávila-Fuentes**

*Facultad de Psicología de la  
Universidad Autónoma de Querétaro*

*Correo para correspondencia:  
jaque0806@yahoo.com*

*Fecha de recepción: 31/11/2014  
Fecha de aceptación: 11/03/2015*

#### **Resumen:**

El presente estudio tuvo como finalidad conocer la forma en que se gestiona el conocimiento a partir de cuatro etapas básicas (Identificación, almacenamiento, comunicación y reproducción), así como el tipo de atribuciones derivadas del propio rol de trabajo y la calidad que se da en este proceso. La fundamentación teórica retomó la Teoría Sistémica, la Escuela de las Relaciones Humanas y los Modelos de Procesos Atributivos. La metodología se basó en un estudio exploratorio, descriptivo y correlacional en una muestra de mandos medios y operativos de las empresas manufactureras de la Ciudad de Querétaro. Se aplicaron tres instrumentos; el primero de ellos sirvió para reconocer cómo se gestiona el conocimiento a través de un *Check List*, el segundo instru-

mento para identificar tipos de procesos atributivos también a través de un *Check List* y finalmente una entrevista semiestructurada que corrobora o generará otro tipo de información con respecto a los dos instrumentos previamente descritos. Los resultados obtenidos, es que existe una mala Gestión del Conocimiento, impactando en los procesos atributivos sobre su propio rol de trabajo, destacando el ambiente de trabajo y la percepción que se tiene sobre el jefe inmediato. En las conclusiones señalan la importancia de desarrollar estrategias de cambio, de planeación estratégica y de trabajo en la gestión de la subjetividad para modificar dichas atribuciones.

**Palabras Clave:** Atribución, Gestión del Conocimiento y Rol de Trabajo



## Abstract:

This study is aimed at identifying how knowledge is managed through four basic stages (identification, storage, communication and reproduction), and the type of attributions derived from their own job role and quality that occurs in this process. The theoretical foundation took the Systemic Theory, School of Human Relations and Attributive Process Models. The methodology was based on an exploratory, descriptive and correlational study in a sample of middle-ranking and manufacturing companies operating in the city of Queretaro. Three instruments were applied, the first of which served to recognize how knowledge is managed through a check list, the second instrument to identify types of attributive processes also through a check list, and finally to a semistructured interview that corroborates or generate other types of information regarding the two instruments previously described. The results is that there is a poor knowledge management, impacting on their own job role, highlighting the work environment and the perception of their immediate supervisor. The conclusions point out the importance of developing strategies for change, strategic planning and management work in subjectivity to modify these attributes.

**Keywords:** Attribution, Job role, Management knowledge.

## 1. Introducción

Con el desarrollo y evolución de la sociedad, las organizaciones se fueron haciendo cada vez más complejas, de manera particular las empresas generadoras de productos y/o servicios. Esto implicó tener que recurrir a enfoques sistémicos para poder entender dicha complejidad (Kotter, 2001). La perspectiva sistémica permitió a la Psicología del Trabajo abordar de manera más clara, precisa, los fenómenos y procesos subjetivos –en este caso- dentro de las empresas; de tal forma que la subjetividad del talento humano ha podido ser estudiada de una forma más holística e integral.

En las últimas décadas se ha manifestado el interés de las empresas por emprender la búsqueda del desarrollo del capital intelectual a través de la gestión del conocimiento, motivo por el cual se ha requerido y requieren modelos de observación, análisis e intervención integrales que permitan comprender la realidad organizacional y la realidad subjetiva de los trabajadores y empleados que se han visto inmersos en estos procesos.

El desarrollo del capital intelectual es de alta prioridad en las empresas, sin embargo se requiere un mayor conocimiento del surgimiento y las implicaciones que representa su implementación. Ya que como señala Saldaña (2004) no conocer este tipo de procesos genera una incertidumbre, de si se está haciendo de manera adecuada, sistemática, planificada o por el contrario, sólo de manera empírica y de ser así, qué impacto tiene en la organización.

Para entender el comportamiento organizacional, será necesario estudiar un aspecto subjetivo básico, que tiene que ver con las atribuciones que hace el trabajador o empleado con respecto a su propio rol de trabajo; ya que como

señala Baron (2000), las atribuciones influyen en la formación de actitudes, hábitos de trabajo, concepciones acerca de lo que es dicho trabajo, la comunicación y motivación; las cuales a su vez influyen de manera determinante en la vida organizacional. Por lo tanto es importante conocer por un lado el desarrollo del capital intelectual a través de la gestión del conocimiento y por otra parte, las atribuciones que hace el personal a su propio rol de trabajo producto de dicha implantación del modelo de gestión.

Esto puede permitir replantear la implementación de dichos modelos y la atención de este proceso subjetivo como son las atribuciones; esto ayudará no sólo a reducir una fuerte resistencia pasiva o activa al cambio, sino además a contribuir a mejorar la calidad de vida del trabajador y empleado.

En este sentido la pregunta de investigación que se planteó fue: ¿Cómo se relaciona el desarrollo del capital intelectual (a través de la gestión del conocimiento) con las atribuciones del personal hacia su rol en el trabajo en la mediana empresa manufacturera de la ciudad de Querétaro?

## 2. Marco Teórico

La fundamentación teórica estuvo conformada de los siguientes apartados: El primero de ellos hace referencia a la teoría de sistemas, el enfoque de sistemas y de manera particular, el sistema organización; para poder analizar y entender el funcionamiento de una organización como sistema abierto y su relación con otros sistemas, con la finalidad de delimitar el papel que juega el talento humano visto ya como un capital intelectual y describir la necesidad de su desarrollo dentro de las organizaciones.

Para lograr lo anterior se revisaron entre otros autores a Allan (2001), Rodríguez (2004), Evans (2006), Gauguelin (2007). El segundo apartado se denominó gestión del conocimiento, su importancia, razón de ser, proceso metodológico de implementación y desarrollo; para esto se revisaron entre otros autores a Gratton (2002), Chivenato (2004), Spendolini (2007). El tercer apartado hace referencia a los procesos de atribución y su impacto en las organizaciones, para esto se revisaron entre otros, Morris (2001), Worchel (2008), Warren (2007) y Papalia (2010). Finalmente el cuarto apartado, integra los elementos de Gestión del Conocimiento y Procesos de Atribución, que permitieron indagar y deducir teóricamente cómo se relacionan ambos aspectos.

## 3. Metodología

Fue un estudio exploratorio, descriptivo y correlacional, con una muestra no probabilística en la mediana empresa manufacturera de la Ciudad de Querétaro. Con 10 (diez) empresas de este tipo y dirigido a personal operativo y mandos medios. Considerando 10 empleados por cada empresa para un total de 100 sujetos, de los cuáles 2 sujetos por empresa fungen como mando medio para un total de 20 personas. Se estructuró un Check List que contempló las principales acciones en materia de Gestión del Conocimiento con el fin de conocer cuáles y cómo se implementan dichas acciones en la mediana empresa manufacturera, incluyendo las diferentes etapas del proceso de gestión del conocimiento como son: la identificación, almacenamiento, comunicación y reproducción del conocimiento. Se construyó considerando cinco reactivos por cada etapa para dar un total de 20 reactivos con el siguiente rango de respuestas: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. El segundo instrumento de medición (Cuestionario) valoró las atribuciones del personal con respecto a su rol de trabajo. Dichas atribuciones de acuerdo a Morris



(2001), contemplaron cuatro clasificaciones: a) atribuciones por rasgos de personalidad, b) atribuciones por aspectos sociales, c) atribuciones por ambiente de trabajo y d) atribuciones por percepción del jefe inmediato. Del cual se desarrollaron cinco reactivos por tipo de atribución para obtener 20 reactivos en total con un rango de calificación: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Finalmente se elaboró una entrevista estructurada dividida en dos partes, la primera de ellas para valorar la Gestión del Conocimiento y la segunda a los procesos atributivos que se desarrollan hacia su propio rol de trabajo, esto se aplicó tanto a mandos medios como a operativos.

#### 4. Resultados y Conclusiones

Los resultados obtenidos con respecto al primer instrumento que mide la Gestión del Conocimiento, señala en la etapa de *Identificación* que las acciones realizadas se distribuyen en un 20% con actividades que tienen que ver con inventarios de recursos humanos, un 15% con detección de necesidades, 5% de estilos de aprendizaje y un 60% no realiza ninguna acción relacionada con ésta etapa.

Con respecto a la segunda etapa *Almacenamiento*; el 15% señala hacerlo en manuales, documentos, reglamentos, mapeo de procesos, registros y controles, y bitácoras; mientras que un 85% no hace ninguna acción específica al respecto.

En la tercera etapa que es *Comunicación*, el 80% señala que es verbal, el 15% por medios electrónicos y un 5% de forma física (papel). Con respecto a la cuarta etapa, *Reproducción del Conocimiento*, un 75% refirió no hacer nada al respecto y sólo un 15% sólo lo transmite con la tradición oral.

Con respecto a las *Atribuciones*, los resultados obtenidos fueron los siguientes: Un 5% hacen referencia a atribuciones por rasgos de personalidad, un 5% por atribuciones de aspectos sociales, un 60% por atribuciones relacionadas con el ambiente de trabajo y un 30% por atribuciones relacionadas con el jefe inmediato.

Finalmente, en los resultados de la entrevista semiestructurada se pudieron observar y ratificar los resultados obtenidos en los dos instrumentos anteriores. Haciendo énfasis en que los procesos atributivos son de tipo negativo a su propio rol de trabajo e incluye juicios donde reflejan rechazo, indiferencia, malestar, desmotivación, problemas de comunicación, falta de planificación, dificultad para solucionar problemas y tomar decisiones, resultado de una mala gestión del conocimiento, Papalia (2010). Con estos resultados se puede observar la falta de una gestión del conocimiento efectiva, según lo señalan las empresas estudiadas tiene un impacto negativo en el trabajador. Los procesos de gestión del conocimiento y de atribución con respecto al rol de trabajo se ven afectados, negativamente en las atribuciones, producto precisamente de esa falta de gestión del conocimiento.

Por lo anterior se planteó la siguiente propuesta:

- 1- Realizar un proceso de Gestión del cambio que busque a demás de la planeación operativa del mismo, la creación de conciencia y sensibilización del personal, de los mandos medios y directivos de los beneficios de la gestión del Conocimiento y de las acciones y cambios que son necesarios realizar progresivamente para implementar dicho modelo.
- 2- Revisión y en su caso replanteamiento de la estructura organizativa y funcional, mapeo de procesos, (a través de la

Arquitectura Organizacional) que permita sentar las bases para la implementación del Modelo de Gestión del Conocimiento.

- 3- Revisar por medio de Auditorías culturales las áreas de oportunidad, de desarrollo y de consolidación de aspectos de cultura organizacional que fortalezcan y ayuden a la implementación de los modelos de gestión del conocimiento; la implementación de una administración por valores que refuerce el aspecto cultural.
- 4- Capacitación que permita formar teórica y metodológicamente al personal operativo, mandos medios y Directivos sobre cómo implantar un Modelo de Gestión del Conocimiento
- 5- Desarrollo de un plan de trabajo desde la perspectiva de la Administración de proyectos con la finalidad de que se planifique todas las etapas, actividades, acciones y tiempos para implementar el Modelo de Gestión del Conocimiento.
- 6- La creación de un proyecto paralelo y sincronizado con el anterior, con respecto a la gestión subjetiva del cambio (en donde se describan las estrategias para conocer e incidir en los proceso atributivos y evitar que éstos sean permeados sólo por aspectos negativos, sino evidenciar los aspectos positivos, disminuir la resistencia al cambio, involucramiento, comunicación, motivación, reconocimiento al trabajo realizado, generar o desarrollar un sentido de identidad, de pertenencia así como la búsqueda de una equidad en cuanto al desarrollo del personal y de un ambiente de trabajo propicio para que el rol de trabajo pueda ser resignificado).

- 7- Finalmente, establecer estrategias para dar seguimiento y hacer los ajustes pertinentes, evaluar el impacto de la gestión del conocimiento en el capital intelectual no sólo a nivel productivo o económico sino sobre todo a nivel de calidad de vida en el trabajo

### Resumen curricular:

**Jaquelina Preciado del Castillo Negrete**, Doctor en Psicología y Educación UAQ, Maestría en Desarrollo Humano en la Organización, UDC, Licenciatura en Psicología Laboral, UAQ, Capítulo de libro: (2010) Psicología y trabajo, "Creatividad, procesos creativos y su desarrollo en el ámbito organizacional" México UAQ, (2009) Estudios sobre la organización: teoría y práctica: "Desarrollo creativo y la relación que guarda con el cambio, la innovación y la cultura organizacional" México, UAQ, Coordinadora de la Maestría en Psicología del Trabajo UAQ.

**Ana Lorena Dávila Fuentes**, Estudiante de la Maestría en Psicología del Trabajo UAQ, Licenciatura en Psicología del Trabajo UAQ (2009), Coordinador de Formación y Desarrollo en empresa privada del sector Bancario (2013-2015), Instructor en Habilidades Técnicas y de Desarrollo en empresa privada del sector Bancario (2012-2013), Encargado de Reclutamiento, Selección, Nómina y Capacitación en empresa privada de rama comercial (2011-2012).



## Referencias Bibliográficas

- Allan S, (2001). *Cómo iniciar una revolución creativa en el trabajo*. México: Ed. CECSA.
- Baron M, (2000). *Psicología*. México: Ed. Prentice Hall.
- Chiavenato Idalberto, (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Thomson.
- Evans K, (2000). *Administración y control de calidad*. México: Prentice Hall.
- Gauguelin J, (2001). *Psicología y Organizaciones*. México: Ed. Castillo.
- Gratton. J, (2002). *Capital Intelectual*. México: Ed. Oxford.
- Kotter P, (1998). *Organizaciones y Administración*. México: Ed. Thomson.
- Morris George, (1992). *Psicología Prentice*. México: Ed. Hall.
- Papalia F, (2004). *Psicología*. México: Ed. Thomson.
- Rodríguez M, (2002). *Psicología del Mexicano*. México: Ed. Manual Moderno.
- Saldaña K, (2000). *Psicología*. México: Ed. Thomson.
- Spendolini, (2004). *Capital Intelectual*. México: Ed. Oxford.
- Warren Bennis, (1994). *Organizaciones*. México: Ed. Limusa.
- Worchel L, (1998). *Psicología. Fundamentos Aplicaciones*. España: Ed. Prentice Hall.