

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO NUCLEAR EN AMÉRICA LATINA CONTADA POR SUS PROTAGONISTAS

Grance Torales, V.¹

¹ Comisión Nacional de Energía Atómica, Argentina

RESUMEN

El objetivo de este documento es dar a conocer datos actuales sobre temas referidos a la Gestión del Conocimiento (GC) en organismos nucleares nacionales y de Latinoamérica, desde la mirada de las personas que trabajan en estos temas en organizaciones como Ministerios, Entes Reguladores, Universidades, Comisiones de Energía, Generadoras de Energía Nuclear, Secretarías e Institutos de Medicina.

La información a presentar se obtuvo como parte de un trabajo de investigación para una Tesis de Maestría en Recursos Humanos. El abordaje utilizado fue el de encuesta online auto administrada, motivo por el cual, se contactó vía email durante el mes de abril a 63 personas que trabajan en organismos relacionados a actividades nucleares, que realizan tareas relacionadas a la gestión del conocimiento.

Los temas sobre los cuales se consultó fueron: tipo de organización, estructura y roles, etapa actual de avance en la gestión del conocimiento, competencias y conocimientos críticos a preservar, papel de RRHH en la gestión del conocimiento, herramientas de relevamiento del conocimiento utilizadas, herramientas faltantes y necesarias para implementación de la gestión del conocimiento. A su vez, se buscaron identificar las principales competencias/puestos/información clave que se deben desarrollar y/o preservar en quienes gestionen en conocimiento en instituciones nucleares y las principales formas utilizadas en organismos nucleares para la preservación del conocimiento.

El desarrollo del presente trabajo, presenta los resultados obtenidos para dar una visión actual sobre la situación de la gestión del conocimiento en estos organismos y compartir las percepciones de quienes contribuyen a construir el conocimiento nuclear.

1. INTRODUCCIÓN

Durante el mes de mayo del 2017 como parte de mi Tesis Final de Maestría denominada “Gestión del conocimiento en Instituciones Nucleares y el Rol de Recursos Humanos”, realicé una encuesta electrónica cuyo objetivo era conocer cuáles son los tipos de puestos relacionados al conocimiento, lugar del sector en el organigrama, competencias que se necesitan para preservar y gestionar el mismo y las herramientas de gestión que se utilizan para su adquisición, por lo que se consulté a personas que trabajan en estos temas en organizaciones como Ministerios, Entes Reguladores, Universidades, Comisiones de Energía, Generadoras de Energía Nuclear, Secretarías e Institutos de Medicina.

El abordaje, como se expresó anteriormente, fue realizado a través de una encuesta auto administrada², utilizando un cuestionario semi estructurado con preguntas cerradas con opciones únicas y múltiples, así como también, preguntas abiertas de respuesta corta. En todos los casos se consideró y comunicó que las respuestas tendrían carácter confidencial y que se compartirían los resultados una vez finalizado el estudio. La encuesta estuvo abierta y disponible en el sitio por un periodo de 30 días, luego de este periodo, fueron cerradas para poder relevar así las respuestas obtenidas. En este caso las unidades de análisis fueron

¹ E-mail del primer autor: vgrance@cnea.gov.ar

² La encuesta fue realizada en el sitio www.e-encuesta.com

organismos públicos o privados que se dedican a la educación, investigación o generación de energía nuclear en Argentina y el resto de países de Latinoamérica.³

2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

2.1 Respuesta a la convocatoria

Por el tipo de encuesta seleccionada, en este caso virtual, era esperable que no todas las personas a las cuales se les envió la invitación participen, no obstante, de las 63 personas contactadas ingresaron al sitio 38 identificadas con ID, siendo el porcentaje de encuestas finalizadas de 25 (Gráfico 1), obteniendo así un 39 % de respuestas finalizadas sobre las invitaciones enviadas, pudiéndose tomar este resultado como la efectividad de la convocatoria. Cabe destacar que a principios de este estudio se esperaba obtener un promedio de 12 respuestas por lo que la expectativa de respuesta fue superada ampliamente.

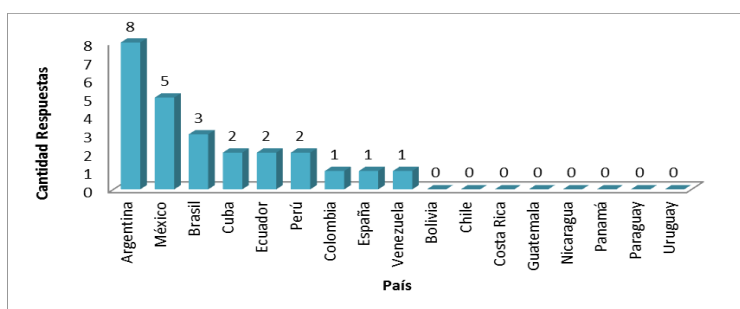


Gráfico 1. Cantidad de respuestas por país

Por otra parte, como se observa, se recibió una respuesta de España, que si bien no es parte de la muestra, forma parte de la Red Latinoamericana en calidad de colaborador por lo cual no se desestima su respuesta para la presentación del gráfico, entendiéndose que no afecta la calidad de los resultados.

2.2 Aspectos generales de las Instituciones.

La primera parte de la encuesta, se centró en conocer el tipo de puestos que desempeñan los participantes, la cantidad de personas empleadas, así como también, el rango de edad promedio. Por último, se consultó respecto a la dependencia de la GC en el organigrama.

De las 25 Instituciones que participaron de la encuesta, los tipos de actividad por Institución se dividieron en: 48 % Investigación y Desarrollo, 24 % Institución Educativa, 12 % agrupado como Otra (esta categoría incluye consultores y salud), 8 % Institución de tipo Regulatoria y 8 % Generación de Energía.

³ Se consultó a miembros de los siguientes países que realizan algún tipo de actividad nuclear: Bolivia, Brasil, Chile, Cuba, Ecuador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

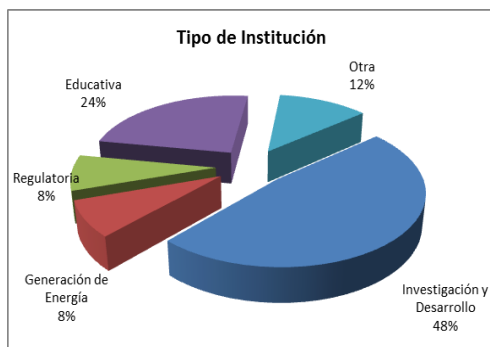


Gráfico 2. Tipo de Institución participante

2.2.1 Tipo de puesto y/o cargo

Los resultados obtenidos fueron:

Nombre Puesto	Cantidad
Analista	3
Asesor	2
Consultor	1
Coordinador	3
Director	2
Especialista	1
Gerente	1
Investigador	2
Jefe	2
Líder de Proyecto	5
Profesor	2
Subsecretario	1
Total general	25

Tabla 1. Rol/puesto/cargo de los encuestados

El tipo de puestos obtenidos dará idea de varias miradas respecto a la gestión del conocimiento, ya que se cuenta con personal de tipo jerárquico, medio y operativo entre los encuestados. Se puede observar que los puestos con más representantes fueron: Líder de Proyecto con el 20 %, Coordinador y Analista con el 12 % respectivamente.

2.2.2 Cantidad de personal

En lo que se refiere a la cantidad de personal que poseen las instituciones encuestadas se observa que la distribución es la siguiente:

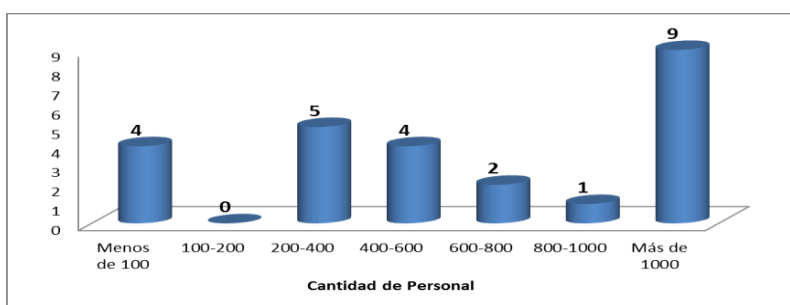


Gráfico 3. Cantidad de Personal en las Instituciones participantes.

En este caso el 36 % de los participantes de la encuesta trabajan en Instituciones que cuentan con más de 1000 personas en su staff (9 casos), seguido por el 20 % donde las dotaciones poseen entre 200-400 personas (5 casos) , el 16 % se observa en el caso de las organizaciones con menos de 100 personas y entre 400 y 600 respectivamente (4 casos), finalmente en el 8 % (2 casos) la cantidad de personas es de entre 600-800 y un solo caso 4 % se registra con una población de entre 800-1000 personas. Como se observa la mayoría de los encuestados trabaja en Instituciones con gran cantidad de personal, llegando en algunos casos a contar con dotaciones de 4000 personas aproximadamente. Esto da cuenta de la cantidad de información y conocimiento diverso que se puede obtener de organizaciones de este tipo de características.

2.2.3 Edad promedio

La edad promedio del personal de las Instituciones relevadas se encuentra en el rango de 40-50 años de edad, seguido por el rango de los 50-60. El rango menor a los 40 años presenta solo un caso, siendo este no significativo, en cuanto al rango mayor a los 60 años no se han registrado casos, como era de esperarse.

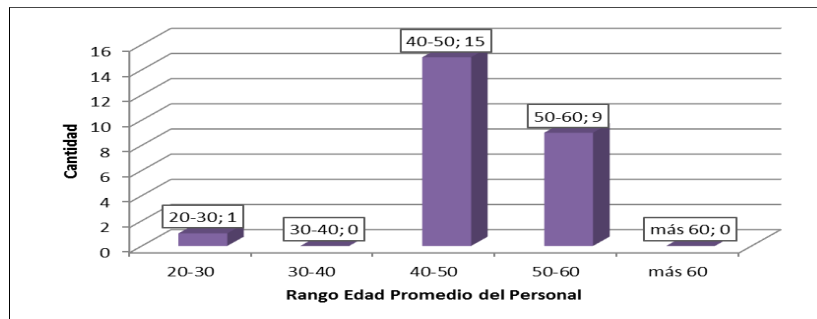


Gráfico 4. Edad Promedio del Personal.

El resultado obtenido arrojó lo que se esperaba, de acuerdo a las experiencias realizadas a nivel nacional, registrándose un rango de edad entre los 40-50 años. Si bien es un rango elevado, se muestra acorde a este tipo de organizaciones, donde la presencia de la brecha generacional es una constante.

2.2.4 Dependencia dentro de la Institución

Respecto al lugar que ocupa la GC en el organigrama podemos encontrar la siguiente distribución:

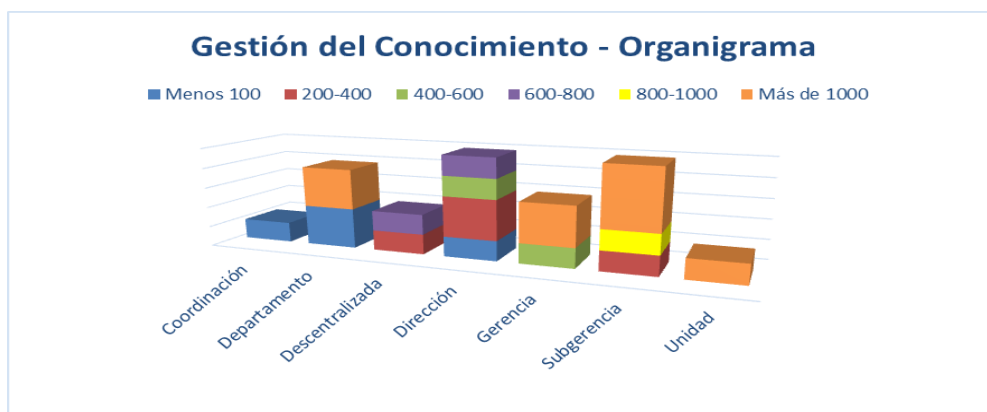


Gráfico 5. Tipo de Dependencia de GC de acuerdo a la cantidad de personal

A su vez se presenta una tabla donde se especifica el tipo de dependencia de acuerdo al tipo de Institución:

Tipo de Dependencia	Tipo de Institución						Total general
	Educativa	Empresa	Generación energía	Investigación y Desarrollo	Ministerio	Regulatoria	
Coordinación						1	1
Departamento	3			1			4
Descentralizada		1		1			2
Dirección	1			3	1		5
Gerencia		1	1	1			3
Subgerencia				5			5
Unidad	1						1
S/C	1		1	1		1	4
Total general	6	2	2	12	1	2	25

Tabla 2. Tipo de dependencia de acuerdo a la Institución

En el caso de la Coordinación se destaca que esta se refiere al sector administrativo financiero dentro de una organización regulatoria. En el caso de la dependencia en Departamentos, 3 de estas, son de Instituciones Educativas en este caso los departamentos se refieren a aquellos que tratan temas de Cs. Nucleares, Físicas y de Sistemas Energéticos, en el caso de la Institución dedicada a Investigación y Desarrollo el departamento también responde a la denominación Cs. Nucleares.

Los que respondieron que la estructura de la GC es descentralizada, pertenecen a una Empresa y una Institución de I+D, en este caso la descentralización está dada porque los temas relacionados al conocimiento se tratan en conjunto con las áreas de Calidad, RRHH y el Directorio. Lo cual es un signo relevante e importante, ya que podría entenderse que se le da la impronta de la calidad y la gestión de procesos, el interés por las cuestiones de recursos humanos y el aval de las autoridades como síntoma positivo de la GC. Sin embargo a la hora de responder en los comentarios finales, llama la atención que una de las personas responde que al tratar el sector de calidad temas de GC queda limitado a aquellos sectores que certifican ISO 9000 y no a toda la organización donde la visión de la gerencia puede ser escasa, además de destacar que en el caso del rol de RRHH queda relegado simplemente a la gestión de las personas, por lo que considera necesario más presencia al respecto para trabajar los temas de transferencia.

El caso de las Direcciones es un poco más diverso, el primer caso depende directamente de la Dirección General siendo esta dentro de una Institución Educativa, se registran 3 casos dentro de Instituciones de Investigación y Desarrollo donde las Direcciones de las que dependen son del tipo: Dirección de Investigación Científica y Secretaría Técnica, el otro de los casos se trata de la Dirección de Asuntos Nucleares y finalmente se registra un caso dentro de la Dirección de Transferencia de Tecnología. Por último, dentro de un Ministerio la dependencia se registra en la Dirección de Organización y Capital Humano Dirección de Ciencia e innovación.

Se registraron 3 casos dependientes de una Gerencia, todas las organizaciones son argentinas de las cuales las 2 primeras cuentan con más de 1000 personas en su staff. La primera organización coloca a la GC dependiendo de la Gerencia de Capacitación Corporativa y de Planta en este caso se trata de una Empresa generadora de Energía, en el segundo caso se trata de un Gerencia de Seguridad Nuclear y Ambiente de una Organización dedicada a la

Investigación y Desarrollo, y finalmente, en el último caso la dependencia se encuentra en la Gerencia de RRHH.

En el caso de las Subgerencias se registraron 5 casos todos ellos en Instituciones que realizan Investigación y Desarrollo, 4 de los casos se registran en Argentina en organizaciones de más de 1000 personas en el staff y un caso en Perú donde la población se encuentra entre 200-400 personas, los nombres dados a las Subgerencias fueron en caso de Perú de Subgerencia de Gestión del Conocimiento, y en el caso de Argentina Subgerencia de Capital Intelectual.

Finalmente se encuentra una Unidad, en una Institución educativa de México con más de 1000 personas en la dotación, esta Unidad es de Estudios Académicos Nucleares.

2.3 Etapas de la GC

La GC es un proceso, un camino por construir y descubrir a lo largo del ciclo de vida de las organizaciones, este debe ser recorrido y por lo tanto atravesar diferentes etapas que se relacionan con: la documentación de la información, el hacerla disponible para todas las personas que trabajan en la misma a través de la comunicación, su reutilización y en los casos más avanzados ya estaremos hablando de aplicación del aprendizaje y a su vez en hacerlo redituable para la organización. Este motivo me llevó a considerar dentro de las preguntas, en qué etapa se encontraban las organizaciones participantes en la actualidad.

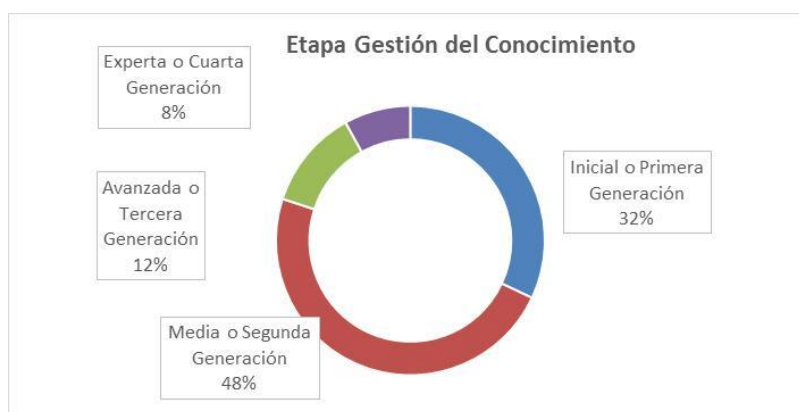


Gráfico 6. Etapa GC.

Como se puede observar, el 32 % de las organizaciones encuestadas (8 casos), declara que se encuentra en la etapa inicial de la GC, la etapa media o segunda generación fue seleccionada por el 48 % de los participantes (12), en el caso de las organizaciones que consideran que se encuentran en la tercera etapa se encuentra el 12 % (3) y finalmente en la etapa experta se registran el 8 % de los casos (2).

La pregunta siguiente estaba relacionada a qué consideraba el encuestado que le faltaba a su Institución, (pudiendo marcar en cada uno de los casos hasta tres opciones) para pasar a nivel inmediato superior. Las opciones presentadas eran las siguientes:

De acuerdo a lo contestado en el punto anterior: Qué considera le falta a su Institución para poder pasar al nivel inmediato superior (marque hasta 3 opciones)

1. Cultura en Gestión del Conocimiento.
2. Aval de las autoridades / Liderazgo

3. Planes y Programas acordes
4. Política escrita de Gestión del Conocimiento
5. Capacitación al personal en GC
6. Compromiso del personal respecto a la gestión del conocimiento.
7. Análisis de riesgo de pérdida de conocimiento críticos
8. Comunicación de la GC a todos los niveles
9. Indicadores de gestión del conocimiento
10. División de tareas / puestos orientados a la gestión del conocimiento.
11. Planes de retención
12. Realizar mapas de conocimiento

Por lo cual, se puede establecer una relación entre la respuesta de la etapa en que se encuentra la Institución y lo que necesita para avanzar a la siguiente, en este caso se puede decir que:

De los 8 casos que dijeron estar en la Etapa 1 de GC, el 75 % (6 casos), respondieron como primera opción que lo que necesitan para pasar al nivel posterior es cultura organizacional, se seleccionaron como primera opción la necesidad de una política de GC y en el otro caso la necesidad de capacitación al personal en GC.

La segunda opción más respondida fue la necesidad de tener planes y programas que permitan pasar a la etapa siguiente. Lo cual fue contestado por 6 de los 8 casos. 4 de los 8 casos (50 %) eligieron como tercera opción que necesitan contar con el aval de las autoridades/liderazgo.

De los 12 casos de la Etapa 2, el 58 % (7 casos) respondieron como primera opción la necesidad de cultura organizacional para pasar a la Tercera Etapa. La segunda opción más seleccionada fue el aval de las autoridades/liderazgo con 6 casos lo que representa el 50 % de las respuestas recibidas. En el tercer lugar encontramos la necesidad de contar con una política de GC, lo cual fue respondido en 5 casos lo que significa el 42 % de las respuestas obtenidas.

Aquellos que se encuentren en la etapa 3, en un 67 %, (2 de 3 casos) seleccionaron la necesidad de contar con una política institucional. Lo cual puede llamar la atención entendiendo que esta necesidad debería haber surgido en etapas anteriores, ya que la política es la que da el marco de acción para iniciar las actividades, si bien puede no existir y se puede trabajar sin ella, me resulta interesante hacer la observación para este tipo de organizaciones donde el valor del conocimiento es tan elevado.

En la misma proporción (2 de 3) que en caso anterior se seleccionó la necesidad de contar con el compromiso del personal respecto a la GC, se entiende esta necesidad de hecho se verá que ha sido seleccionada entre las competencias a desarrollar y preservar en el apartado de competencias de esta encuesta. Lo que se espera del compromiso en esta etapa será asociado a la necesidad de involucrarse y transmitir estas conductas a sus compañeros, con la idea de ampliar la red de conocimientos de la organización. Finalmente se seleccionó en un caso la necesidad de trabajar en temas de cultura organizacional.

Como puede observarse las organizaciones que participaron de la encuesta independiente de la etapa por la cual se encuentran atravesando, entienden la necesidad de contar con una política institucional acorde, estas políticas son declaraciones escritas, referidas a la forma en que se entiende un tema dentro de la organización, en este caso puntual referida a la GC (puede haber políticas de calidad, ambiente, seguridad, etc.).

A través de un número acotado, pero bien definido de puntos, se revela un marco de acción, que respeta los valores y filosofía que la organización cree y pregona y que decide implementarlo en post de la obtención de determinados resultados asociados a la gestión. Una política bien definida y compartida en la organización puede resultar una poderosa herramienta que fortalezca la cultura de la GC, punto que también fue considerado como necesidad para pasar a niveles mejores de gestión por parte de los encuestados.

También seleccionaron la necesidad de contar con planes y programas que ordenen y avalen las acciones a seguir para las aplicaciones de la GC en sus organizaciones. A su vez los encuestados consideran importante contar con el apoyo de los altos directivos, es clave que tanto la política como los planes cuenten con este aval, ver el compromiso de las autoridades a través de acciones como impulsar estas herramientas, hace sentir a las personas representadas y encaminadas con una guía que marque la ruta del trabajo a seguir, en este caso en particular, en lo que respecta a la GC.

2.4 Interacción con el resto del organigrama

En este punto se buscó indagar acerca del apoyo que reciben quienes se encargan de la GC en las organizaciones por parte de otras áreas de la organización. Las respuestas obtenidas fueron 55, por lo que en promedio se contestaron 2 sectores de apoyo por organización.

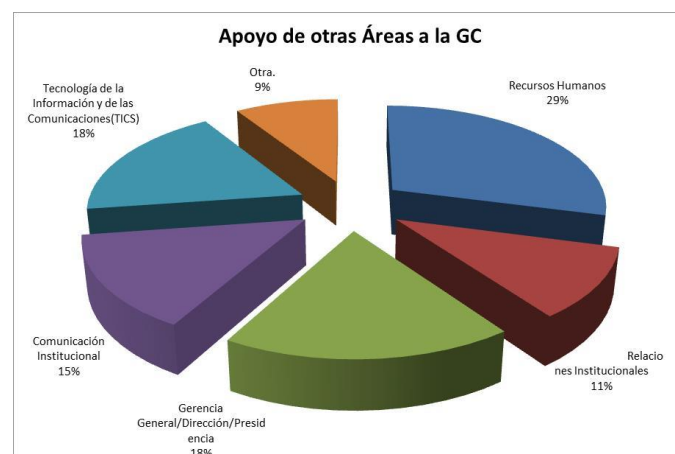


Gráfico 8. Apoyo de otras Áreas a la GC

De los 25 participantes, el 67 % (16 casos) contestaron que reciben apoyo del Área de Recursos Humanos. En el 42 % (10 casos) dijeron recibir apoyo de TICS y de la Gerencia General/Dirección/Presidencia, el 33 % (8 casos) reciben colaboración de Comunicación Institucional, el 25 % (6 casos) de Relaciones Institucionales y el 21 % (5 casos) de Otros.

2.5 Herramientas para relevar el conocimiento

En este punto, tal como enuncia el título el interés está volcado en conocer en qué tipo de herramientas se apoyan las organizaciones para relevar el conocimiento que poseen.

La pregunta fue contestada por 22 de los participantes, en este caso, existía la opción de seleccionar más de una respuesta, por lo que se obtuvieron 50, dando en promedio la selección de al menos 2 opciones por participante.

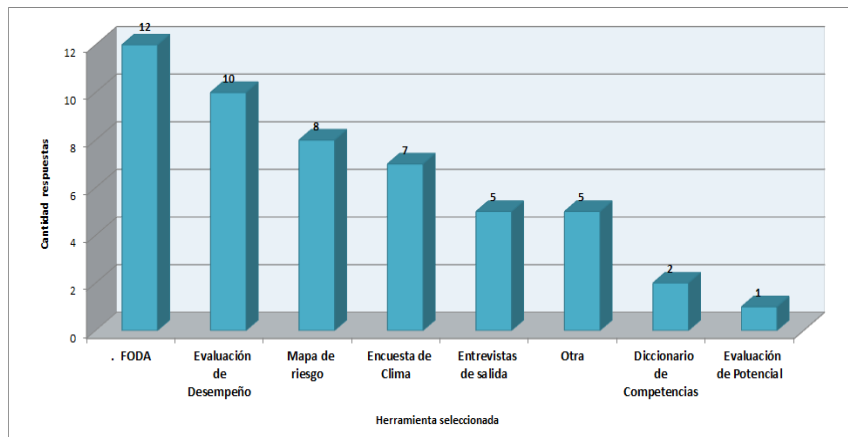


Gráfico 9. Herramientas utilizadas para relevar conocimiento

El 54 % (12 casos) seleccionó la herramienta conocida como FODA, siendo este un “clásico” para identificar las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas en este caso utilizado para relevar el conocimiento y trabajar en estos conceptos para la mejora del mismo.

En el segundo lugar con el 45 % (10 casos), se seleccionó la evaluación de desempeño, se comprende la pertinencia de la selección de esta herramienta, ya que esta permite evaluar las competencias, conocimientos y habilidades del personal a lo largo de la vida laboral.

El mapa de riesgo del personal obtuvo el 36 % (8 casos), esta herramienta sirve para identificar donde están ubicadas aquellas personas que poseen conocimientos críticos, es decir aquellos difíciles de remplazar y que poseen un riesgo en su pérdida. Con la ayuda de un inventario de RRHH y el organigrama actualizado, se podrá ubicar rápidamente a aquellas personas que poseen un conocimiento diferenciador, es en esos lugares, donde habrá que enfocar los esfuerzos para capturar y preservar el conocimiento.

La encuesta de clima también ha sido seleccionada como un aliado para relevar el conocimiento en la organización, por el 32 % de los participantes (7 casos) realizar una encuesta de este estilo, sirve a los fines de la GC para conocer cómo es el clima y cultura organizacional, la forma en que se trabaja de forma individual y grupal, el compromiso por parte de los empleados, sus expectativas y motivaciones, la percepción en general respecto a la organización y sus líderes, dará una idea sobre el tipo de organización en la cual se está y la forma en que se podrían encarar proyectos de GC de la mejor forma para obtener resultados que aporten valor a la organización

Con el 23 % (5 casos) se encuentra la entrevista de salida, herramienta gestionada por RRHH por la sensibilidad que esta acarrea. Necesita ser planificada, tener metodología y disponibilidad en cuanto a tiempo para poder aprovechar y saber escuchar aquello que tiene para decirnos, la persona que abandona la institución. Para los casos donde la idea con el uso de esta herramienta será el de retener conocimiento antes de que la persona que lo posee se retire, se deberá tener especial cuidado en cada una de sus fases de aplicación (inicial, desarrollo y cierre) para sacarle el máximo provecho.

Se agrega el diccionario de competencias con el 9 % de selección (2 casos) en el apartado que sigue se tratará el tema en particular. La evaluación de potencial ha sido seleccionada por una sola persona. En el caso de la opción “otras” herramientas 5 personas seleccionaron este ítem, las respuestas obtenidas fueron entrevistas en general en 2 casos, el resto no amplió su respuesta.

2.6 Competencias

A cada uno de los participantes se le dio la posibilidad de contestar 3 competencias o conocimientos críticos a preservar, no se brindó la selección de opciones, sino que cada uno contestaba lo que consideraba acorde. De las 25 encuestas finalizadas el 80 % contestó al menos una competencia/conocimiento (20 personas), el 60 % de los participantes registró las 3 (15 personas). Respecto a este punto en la consigna competencias, se obtuvieron 54 respuestas, lo que da un 72 % de efectividad en la contestación de este ítem.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se agruparon por similitud de criterio, ya que como se enunció anteriormente no había opciones predeterminadas, obteniéndose así, un total de 27 competencias y/o conocimientos críticos a preservar para sostener y potenciar la GC en las organizaciones participantes.

Las competencias relevadas, están referidas tanto a competencias blandas, como conocimientos específicos técnicos. En el tope de las respuestas se encuentran:

“comunicación para el conocimiento” con el 13 % (7 casos), el mismo porcentaje lo obtuvo “conocimiento y experiencia en el campo”,
“liderazgo” obtuvo el 9 % (5 casos)
“pensamiento analítico” y “compromiso” obtuvieron el 7 % (4 casos) respectivamente.

Como puede verse las competencias es un punto importante para aquellas personas que están de alguna u otras formas relacionadas a la GC, las elecciones realizadas dan idea de la necesidad respecto al desarrollo de estas y su importancia.

2.7 Brecha generacional y herramientas para transferir conocimiento.

Este punto buscaba conocer si las personas que trabajan en temas de GC, percibían como un desafío la existencia de la brecha generacional para la aplicación de la misma en las organizaciones a las cuales pertenecen.

En este caso se obtuvieron 16 respuestas finales sobre 25 organizaciones lo que da un 60 % de respuesta en este punto. Los resultados obtenidos fueron acordes a lo esperado, de las 16 respuestas totales la respuesta fue positiva, es decir, que se toma a la brecha como un desafío, en 81 % de los casos (13 respuestas), en este caso el limitante estaba dado por las diferencias a la hora de entablar la comunicación entre generaciones y la dificultad de realizar la correspondiente transferencia de conocimiento debido a este problema, de hecho este punto está relacionado con las competencias a desarrollar que fue trabajo en el apartado anterior. El 19 % restante fue para aquellos que no toman a la brecha como algo que los desafíe en sus gestiones para con el conocimiento.

A la hora de la consulta sobre qué herramientas utilizan aquellos que consideran que la brecha generacional es un desafío, el porcentaje de respuesta fue mayor que en punto anterior. Se recibieron respuestas por parte de 22 organizaciones es decir un 37 % más de respuestas que en la consigna previa a estas (6 respuestas de diferencia).

Las respuestas se podían elegir de opciones predeterminadas y los resultados puede observarse en el siguiente gráfico.



Tabla 10. Herramientas utilizadas para transferir el conocimiento

El 77 % (17 casos) de los casos opta por el sistema de becas y/o pasantías para transferir el conocimiento entre las personas, en el caso de Argentina el sistema de becas se utiliza con planes de capacitación y entrenamiento para puestos técnicos y profesionales o bien para estudiar temas nucleares, donde el dictado y las capacitaciones están a cargo de personal con experiencia y trayectoria en los temas lo que enriquece la experiencia del aprendiz.

El 59 % (13) toma a las reuniones y conferencias como una forma de compartir y transferir entre el personal aquel conocimiento que poseen, en este caso puedo nombrar por ejemplo, las conferencias, simposios y reuniones técnicas que se realizan con el auspicio de Organismo Internacional, donde se comparten experiencias y casos a fin de mejorar los conocimientos de los asistentes.

Las comunidades de práctica obtuvieron el 23 % (5 casos), estas comunidades son redes compuestas por personas que comparten conocimiento, donde la sinergia de incrementa el desempeño ya que se intercambian vivencias respecto a temas de trabajo, nuevos o mejores puntos de vista y la evaluación de temas de interés, donde la idea es aprender y construir conocimiento conjunto.

Los programas de *mentoring* obtuvieron el 18 % (4 casos) aquí estamos hablando de la existencia de un mentor, siendo este un guía que ayuda a un empleado (por lo general más joven) desde el rol de compartir consejos y experiencia para transmitir conocimiento y fortalecer el lazo de su pupilo con la organización, la confianza mutua prima en esta relación y muchas veces se trata de una elección natural, donde el mentoreado toma a su mentor como una inspiración y modelo seguir.

En el caso del *coaching* como herramienta para la transferencia se eligió en un 14 % (3 casos) este punto como modalidad difiere del *mentoring*, en la aplicación de técnicas que lo que buscan es generar en el individuo a través de la guía y preguntas nuevos aprendizajes en periodos definidos de tiempo, lo que se espera es que el coach ayude al empleado a identificar habilidades y competencias que posee para que las comprenda y pueda utilizarlas de la mejor manera posible, logrando a través de esto el aprendizaje y la comprensión del valor de su conocimiento y aportes futuros que se pueden lograr traducidos en desempeños óptimos.

Finalmente, las simulaciones obtuvieron un 5 % (1 caso) aquí se puede hablar de programas o herramientas informáticas que simules situaciones de trabajo, por lo general de tipo técnico, que capacitan al empleado respecto a la forma de hacer las cosas.

3. CONCLUSIONES

La realización de esta encuesta como parte de mi Tesis de Maestría, pretendió mostrar algunos aspectos de relevancia asociados a organizaciones latinoamericanas que se dedican a temas nucleares. Pudo observarse que las personas que hoy realizan tareas referidas a la creación, captura, transferencia y uso del conocimiento ven la necesidad de contar con el apoyo de toda la organización en temas de comunicación, cultura, capacitación y planes de retención, así como también piden que la GC tenga una participación activa y que se utilicen herramientas de captura y transferencia del conocimiento.

Detenerse a ver cuál es el lugar dentro del organigrama de la gestión del conocimiento, es darse cuenta de que aún es muy reciente su incorporación en la gestión de las organizaciones en general. Es importante destacar que los proyectos de gestión del conocimiento tienen amplias chances de ser exitosos si cuentan con una infraestructura institucional que los sostiene con sus respectivas funciones y roles, dejando en claro los alcances y metas esperadas, así como también contar con una Política Institucional que respalde las acciones.

El conocimiento sin lugar a dudas está asociado a la acción y conducirá indudablemente al éxito, siendo las personas quienes lo guiarán a través de sus experiencias y competencias ya son ellas quienes crean el conocimiento, es por eso que el tema de las habilidades y actitudes y aptitudes del personal no debe desconocerse. Queda mucho por recorrer en este camino, hay temas que se podrán analizar en más profundidad, se podrán desarrollar matrices de competencias para organismos nucleares centradas en lo técnico, por lo pronto la colaboración de este trabajo ha sido identificar algunas competencias desde la mirada de quienes trabajan en estos organismos.

Es importante destacar que el conocimiento también es tener conciencia sobre lo que no se conoce, por lo cual no debe dejarse de lado a las nuevas generaciones que pueden traer consigo nuevo conocimiento o experiencias que pueden aportar al negocio nuclear y crear nuevas estrategias y formas de hacer las cosas. Es por eso que las preguntas también contemplaban el tema de la brecha generacional, allí se pudieron observar las diferentes percepciones que registran las personas que hoy, trabajan con las diversas generaciones. En este caso estamos en presencia de la falta de continuidad de la generación intermedia, aquella que se encuentra entre los *baby boomers* y la Generación Y, por lo cual se determina que el impacto es alto. Esto representa un recambio generacional y un desafío para la organización en la medida en que se requiere contar con estrategias adecuadas de intercambio e integración que posibiliten la transmisión de conocimientos entre generaciones y la retención de las nuevas incorporaciones.

Los ciclos de vida de las organizaciones nucleares son extensos, incluso se prolongan hasta luego de su desmantelamiento (en el caso de instalaciones de generación de energía), por lo que el conocimiento sobre cómo realizar las tareas y las consecuencias de no realizarlas o hacerlas incorrectamente debe ser preservada. La Industria Nuclear no se puede permitir perder el conocimiento generado durante sus procesos, ya que su pérdida representa costos altos en tiempo, dinero y por sobre todo compromete a la seguridad de la sociedad.

Crear una cultura del conocimiento necesita que las personas entiendan su importancia, es por esto que, se debe trabajar en la construcción de una cultura donde se comparta el conocimiento, se comprenda y fomente el valor del mismo, ya que esto dará una ventaja

estratégica y un enfoque de negocio innovador que ayudará a lograr los objetivos de las organizaciones de forma más eficiente y exitosa que aquellas en las que no.

Un tema que también habrá que pensar en lo inmediato, será lo referido a la inclusión de la GC en la nueva versión de la Norma ISO 9001 (Calidad) del año 2015, la que destaca por primera vez la necesidad de incluir el conocimiento como recurso clave. Hasta el momento solo se hablaba de la formación y toma de conciencia, donde RRHH tenía injerencia en la presentación de planes de capacitación y sus indicadores. A partir de ahora, con esta nueva forma de abordar pasando de ser algo “recomendable” para una organización, a ser un requerimiento obligatorio se deberá pensar cual será el papel en las organizaciones donde aún no es fuerte el tema de la GC. Será este un nuevo camino por recorrer y construir.

4. REFERENCIAS

1. Belly Pablo. Emprender el camino de la gestión del conocimiento. Temas. 2012.
2. Bohlander, Snell. Administración de Recursos Humanos. Thomson. 2007.
3. Davenport, Prusak. Conocimiento en Acción. Prentice Hall. 2001
4. Hatum Andrés. El futuro del talento. Tema Grupo Editorial. 2011
5. Knowledge Management and Its Implementation in Nuclear Organizations. IAEA Nuclear Energy Series No. NG-T-6.10, 2016
6. Van Morlegan - -Ayala. Comportamiento de las personas en las Organizaciones. 1º edición Ed. Pearson. 2011.