

# La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial \*

[Lic. Yudith Pérez Rodríguez<sup>1</sup> y MsC. Adrián Coutín Domínguez<sup>2</sup>](#)

## RESUMEN

Se expone un conjunto de elementos teóricos conceptuales relacionados con el tema gestión del conocimiento, algunos antecedentes del surgimiento de esta nueva forma de gestión, las condiciones necesarias en la cultura empresarial para desarrollar este proceso con éxito, así como algunas de las herramientas útiles para su implementación.

*Palabras claves:* Gestión del conocimiento.

## ABSTRACT

A set of theoretical and conceptual elements related to the topic of knowledge management, some antecedents of the appearance of this new form of management, the conditions required by the entrepreneurial culture to develop this process successfully, as well as some of the tools that are useful for its implementation are approached here.

*Key words:* Knowledge management.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Pérez Rodríguez Y, Coutín Domínguez A . La gestión del conocimiento: un nuevo

enfoque en la gestión empresarial . Acimed 2005;13(6). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci04605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci04605.htm) Consultado: día/mes/año.

*"Un empresario debe saber extraer conclusiones suficientes de información insuficiente".  
José Antonio Occelli.*

*"La única práctica gerencial que ahora es constante,  
es la práctica de acomodarse constantemente a los cambios."  
William G. McGowan*

Desde finales de la década del 70, ha crecido la importancia del desarrollo científico – técnico en la economía mundial, hasta llegar a ser hoy clave para el desarrollo de los países. Al mismo tiempo los mercados financieros y de los productos han sufrido transformaciones radicales, con un incremento significativo a partir de las políticas neoliberales dictadas desde el mundo desarrollado.

Los cambios que ocurren a escala mundial provocan inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La rapidez de los cambios, la baja adaptabilidad de las organizaciones y su vida efímera en el mercado, inciden en la forma de negociar y en el establecimiento de ventajas competitivas estables. Aunque esta situación no se manifiesta de la misma forma para todos los países del mundo, ante la marcada diferencia existente entre países ricos y pobres, desarrollados y subdesarrollados, es necesario establecer determinadas estrategias para alcanzar un desarrollo mínimo que permita si no adaptarse y ser competitiva, al menos, sobrevivir a los cambios acelerados que dominan el mercado. Se conoce la situación de los productos tradicionales en el mercado y las ventajas que presentan los productos del conocimiento, como los farmacéuticos, las nuevas tecnologías, etcétera. Se plantea que los recursos económicos dinero y mano de obra no constituyen actualmente un recurso básico para el desarrollo de las economías, si no el saber, la productividad y la innovación aplicada al trabajo.

Primero la información y luego el conocimiento se identificaron como elementos claves de la sociedad para lograr la ventaja competitiva en un período de tiempo determinado. Diversos modelos prácticos, como la gestión de la información y del conocimiento, se han desarrollado para manejar estos elementos en diferentes tipos de organizaciones, fundamentalmente en los países desarrollados. El conocimiento, históricamente considerado un bien privado, con el decursar del tiempo ha comenzado a convertirse en un bien público, al igual que el invento de la imprenta masificó la cultura y posibilitó la difusión del libro y la información en general. Las nuevas tecnologías de información y de comunicación y las

concepciones sobre los recursos humanos deben impulsar la expansión del conocimiento en todas las direcciones de la sociedad y entre los países desarrollados y subdesarrollados.

Muchos investigadores y especialistas han señalado las transformaciones y acontecimientos, que suceden de forma acelerada y contribuyen a la creación de una nueva sociedad, una sociedad que requiere de nuevos saberes, enfoques, tecnologías y nuevos planteamientos para gestionar cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro y fuera de la organización, para crear productos y servicios con un valor agregado que le permita a la organización mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados, la gestión del conocimiento.

Las investigaciones y aplicaciones de la gestión del conocimiento se encuentran en estudio en los países capitalistas más desarrollados del mundo; como consecuencia la bibliografía empleada así como los ejemplos comentados se refieren a ellos. Sin embargo existen diferencias sustanciales entre la aplicación de estos modelos en las organizaciones de los países capitalistas altamente desarrollados y en los países subdesarrollados. El presente trabajo pretende mostrar el estado de la gestión del conocimiento y la forma de insertarse en estos nuevos enfoques, que solo marcan un nivel superior de desarrollo para las organizaciones con fines de rentabilidad.

## **LA INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Cuando se habla de organización es casi imposible no hablar de información, sin información no hay organización posible; más aún, si se considera que el desarrollo económico depende cada vez más de la información y el conocimiento, impulsado con el avance vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La información puede definirse como: "Un mensaje significativo que se transmite de la fuente a los usuarios, es la expresión material del conocimiento con fines de uso. Un conocimiento que no se utiliza no se convierte en información, una información que no se asimile nunca se convierte en conocimiento" . 1

"Es la forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada". 2

"Es la porción del conocimiento que permite al receptor de un mensaje, disminuir su incertidumbre acerca de determinado fenómeno, de forma que estará, a partir de ese momento, en mejores condiciones de adoptar decisiones adecuadas -siempre y cuando tengan lugar una recepción y una interpretación correcta. 3

Información lo es todo, es una mezcla de datos que en su interrelación permite estar informados sobre un suceso, hecho, materia o fenómeno de la realidad, proporciona determinado dominio que permite tomar decisiones adecuadas.

La información puede ser mas o menos significativa, en la medida en que influye en los cursos de la acción posterior a su recepción, al tiempo que puede ser mas o menos completa, según la magnitud del conocimiento nuevo que aporta al receptor del mensaje.

La información está destinada a resolver determinados problemas. Debe estar disponible públicamente y servir para al desarrollo individual y corporativo. Se encuentra presente en todos los niveles de actividad y en todas las ramas de la economía, la política y la sociedad. Ningún responsable de una organización toma una decisión sin antes consultar una "gran cantidad" de informes. Además, afecta al servicio, al cliente, la calidad de los productos, la rapidez en la toma de decisiones y la efectividad de la organización, todo ello como consecuencia de su carácter efímero y su volatilidad, la información de hoy puede que mañana no lo sea, y lo que para unos es información para otros no tiene porque serlo.

Su utilidad está determinada por lo que aporta al proceso de toma de decisiones, creación de productos, solución de problemas, etcétera.

La información puede evaluarse según diferentes parámetros. Burch y Strater plantean que algunos de estos parámetros pueden ser: 4

- Accesibilidad (información de accesibilidad x)
- Comprensividad (información de comprensividad igual a x)
- Precisión (información precisa, o de precisión igual a x)
- Relevancia (información relevante "vs" información superflua)
- Puntualidad (información de alta/baja puntualidad)
- Claridad (información de alta/baja ambigüedad)
- Flexibilidad (información altamente compartible o de x nivel de compartibilidad)
- Verificabilidad (información de alta o baja verificabilidad)
- Cuantificabilidad (información cuantificable "vs" información no cuantificable).

La información para que sea utilizable y genere ventajas competitivas debe tener tres características básicas: completa, confiable y oportuna. Una información completa debe contar con los elementos necesarios para que la empresa la analice y procese; confiable, debe provenir de una fuente veraz y creíble; oportuna, debe llegar a la organización a tiempo para su empleo. Además, debe utilizarse para establecer relaciones con clientes, colaboradores, distribuidores, realizar procesos en la organización, crear productos/servicios con un alto grado de valor que le proporcionen a la empresa una ventaja competitiva, y es en base a ello que la Gestión de Información (GI) debe llevarse a cabo, con el objetivo de que la información adecuada llegue a la persona indicada en el momento oportuno a través de los medios idóneos, de esta forma la organización estará en condiciones de enfrentar los cambios que se producen en el entorno y con ello adaptarse a los nuevos escenarios.

Se puede entender por GI el conjunto de acciones que se proyectan y ejecutan – apoyadas en el sistema de información – para formalizar, estructurar e impulsar la aplicación del recurso información para mejorar la productividad y por tanto hacer competitivo un negocio o una empresa en un entorno cada vez más abundante en productos y servicios de información (anexo). 5

Otro enfoque sobre la GI es el de Iraset Páez, el autor plantea que la GI es... "el manejo de la inteligencia corporativa de una organización con el objetivo de incrementar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de las metas". 6

En consideración a la bibliografía consultada se puede plantear que la gestión de información es aquel proceso que se encarga de gestionar la información necesaria para la toma de decisiones y un mejor funcionamiento de los procesos, productos y servicios de la organización.

La correcta gestión de información conoce, incorpora y vincula todos los tipos de datos, de todas las áreas de la organización y se relaciona con todos los procesos, desde la generación de los datos internos, la selección y adquisición de documentos hasta la organización de su uso.

### Funciones de la gestión de información

- Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción.
- Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.
- Manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento.
- Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales.
- Contribuir a modernizar o perfeccionar las actividades organizativas y sus procesos administrativos.
- Garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su disseminación efectiva (Aguilera Vera A. Gerencia de información en las pequeñas y medianas empresas [Tesis para optar por el título de Licenciado en Información Científica-Técnica y Bibliotecología]. La

Habana : Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana ; 1993. p. 24).

- Determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas.

Cuando la información no se gestiona bien ocurren los siguientes problemas:

- Se crea confusión en los funcionarios, debido al exceso de información innecesaria.
- Se dificulta el acceso a la información dentro de la organización.
- Existe una divulgación deficiente de la información, razón por la cual no circula.
- Sobrecarga de información.
- No se valora la información.
- Bajo nivel de uso y análisis de la información.
- Inercia organizacional.
- Divulgación y compartimentación de la información deficiente (Lage Machín L. Estudio para la propuesta de información a introducir y servicios a ofrecer en la intranet de CUPET. [Tesis para optar por el título de licenciado en Bibliotecología y Ciencias de la Información ]. La Habana : Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana ; 1999. p.16.)
- Procesos lentos de toma de decisiones.
- Duplicidad de la información.

La gestión de la información se realiza en las organizaciones no sólo de manera aislada por cada individuo sino además de manera colectiva, o sea, organizacional.

La gestión de información ha permitido el uso de la información y el conocimiento en el diseño de servicios y productos para obtener ventajas competitivas. Tiene diferentes propósitos en diferentes organizaciones; estos propósitos pueden estar influenciados, tanto por las metas y objetivos de las organizaciones como por su cultura y actitud con respecto a la información; debe buscar y encontrar las necesidades de información de sus empleados y gerentes, así como aumentar sus capacidades de información, con diferentes fuentes: internas y externas, formales e informales.

La GI , como toda actividad gerencial, requiere de mucha inteligencia, habilidad y agilidad para poder realizarla con éxito. Con respecto a lo anterior Berta Alicia Solorzano plantea: “La gestión de información incluye habilidades y destrezas en administración, en tecnologías de información, comunicaciones y técnicas de administración de documentos, en el manejo de herramientas matemáticas y estadísticas de modelación, así como en gestión humana del conocimiento y toma de decisiones”. 5

Cuando se analiza la gestión de información es necesario evaluar la información como recurso, producto y activo.

La información como recurso se administra y se utiliza como entradas o insumos de los procesos. Como los otros recursos, tiene un costo directo asociado, debe producir un rendimiento a la inversión, debe proporcionar un valor agregado al producto o proceso para el que se utiliza y su uso efectivo requiere de una buena organización, como condición para obtener el mejor provecho de ella.

Contrario a la mayoría de los otros recursos no se consume en la producción ni se termina con el uso sino que se reproduce vertiginosamente, es intangible por lo que su manejo es una operación más delicada, se puede reducir (de un trabajo se puede hacer un resumen), se puede compartir y tiende a partirse, cuando esto ocurre mayor cantidad de información se posee -cuando se abarcan temas más específicos se amplía más el caudal de información del que dispone el individuo.

Si la información es considerada como un recurso es importante que se gestione como tal, más aún, cuando se considere estratégico, por el hecho de significar conocimiento, control, ser una poderosa arma en la toma de decisiones a cualquier nivel, se puede vender tantas veces como se quiera, y tener un ciclo de vida muy peculiar, lo que hoy posee poco valor puede ser muy importante dentro de unos años y viceversa.

La información como producto, se mercadea, se vende y debe producir utilidades o ingresos a la organización; y se debe considerar como un activo en la medida que la organización debe preocuparse por poseerla, gestionarla y utilizarla en la consecución de sus metas y el establecimiento de una ventaja competitiva.

La creciente complejidad del proceso de toma de decisiones, la presión en la demanda de respuestas urgentes a problemas complejos, la especialización de la demanda de los usuarios/clientes, ha creado una situación sin precedentes y ha originado un mercado ávido de sofisticados sistemas de gestión de información y de programas capaces de evaluarla.

En cuanto al gestor, ésta debe ser una persona intuitiva, rápida, creativa, con mentalidad abierta para poder actuar de forma rápida, práctica y concreta a la hora de tomar decisiones.

## **INTERNET- INTRANET, RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN**

En la década de los noventa el mundo de la tecnología de información y comunicaciones experimentó un gran paso de avance con la consolidación de la Internet y los servicios y facilidades ésta proporciona.

Muchas son las fuentes y diversos los autores que han abordado el tema, el objetivo de este acápite es reflejar aquellos elementos que permiten considerar a esta poderosa red como un recurso importante para la toma de decisiones dentro de la organización.

Internet se ha definido como: “Un recurso existente, que consiste en la interconexión de computadoras a nivel mundial (y por supuesto nacional) por medio de un protocolo estándar, independientemente del tipo de computadora o sistema que utilice”. 7

Una colección de miles de redes enlazadas por un conjunto común de protocolos que hacen posible que los usuarios de cualquiera de ellas se comuniquen con otro usuario, accedan a la información o empleen los servicios de las otras redes.

Internet, es un lugar donde las empresas y los individuos pueden publicar información, es un espacio de mercado; con la introducción en el mundo de los negocios del comercio electrónico, es una colección de recursos, es un canal de comunicaciones, que proporciona conexiones a nivel mundial entre distintos servidores e intercambio de correo electrónico y por sobre todo, es una fuente de enriquecimiento y difusión de la cultura, al posibilitar la consulta de los catálogos de las bibliotecas más importantes del mundo, bases de datos con los temas más diversos, información cultural, económica, de mercado, geográfica, política, tecnológica, bibliográfica, etc., a usuarios de cualquier parte del mundo.

Pudiese decirse además, que es un sistema de información donde se pueden gestionar recursos e información que apoyen la toma de decisiones de la organización y los individuos, así como que facilita la creación de productos/servicios con un alto valor agregado.

Internet ofrece:

- Disponibilidad de consulta ilimitada. Para consultar información no se interponen las barreras de horario, distancias geográficas, ésta se consulta cuando se desea.
- Facilidad de intercambio de información y conocimiento.
- Posibilidad de crear productos y servicios que cada día se aproximen a los gustos específicos de cada usuario.
- Adquirir documentación actualizada para la toma de decisiones.

Permite el acceso e interacción directa con:

- Gran cantidad de bases de datos de cualquier tema, economía, finanzas, comercio, ciencia, tecnología, negocio, deportes, etcétera.
- Foros o grupos de discusión de temas diversos.
- Boletines electrónicos.
- Comunicación por correo electrónico.
- Comunicación personal instantánea (chat)
- Bibliotecas virtuales.
- Publicaciones seriadas, directorios, catálogos, etcétera.
- Empresas, organizaciones nacionales e internacionales, universidades, etcétera.
- Documentos de texto, imágenes, ficheros gráficos, de sonido e imágenes en movimiento.

Internet es útil como fuente de información, existen millones de páginas web accesibles, de las cuales extraer información "útil" para la toma de decisiones, el desarrollo de una investigación, un estudio de mercado, entre otras. Como instrumento de comunicación (el correo electrónico como "superación" del correo, el teléfono y el fax) y como primera herramienta para realizar compras y transacciones vía electrónica con el surgimiento de los bancos electrónicos y el comercio electrónico.

La oferta de información y conocimiento en Internet pudiera considerarse descomunal para aquellas empresas que sean hábiles en el uso de las herramientas de Internet y sobre todo en el dominio del



idioma inglés. Además de las páginas ofrecidas como resultado de búsquedas se puede encontrar información facilitada por los periódicos y revistas, especialmente en aquellas que se facilitan el acceso a números anteriores. Además, se puede encontrar información de los competidores tanto nacional como internacional a través de sus páginas web, así como también, directorios de empresas y datos sobre los productos que ofrecen, etcétera.

Las organizaciones en su accionar diario manejan gran cantidad de información la cual permite a los gerentes la toma de decisiones. Con el surgimiento de Internet, esta información ha aumentado considerablemente, se han producido afectaciones en las decisiones y los procesos de gestión; a la par, el desarrollo de Internet ha generado servicios en los cuales los gerentes pueden apoyarse para generar un mejor ambiente para la gestión de los recursos de información, entre otros procesos, muestra de ello son las intranets corporativas.

Las intranets corporativas pueden definirse como la implementación de los servicios existentes en Internet en el interior de la organización o como una red para uso específico de una organización que utiliza el cableado y el protocolo estándar (TCP/IP) de Internet.

Sandra Gómez la define como: "Un sistema que aprovecha las potencialidades que desde el punto de vista tecnológico ofrece el WWW, y otras herramientas de Internet, y que tiene como objetivo facilitar la comunicación interna y externa de la empresa, así como la integración de todos los recursos de Información; lo cual permite establecer un vínculo entre estos y los objetivos y metas de la organización, para asegurar la adecuada GI y por ende, la toma de decisiones". 8

Según Gloria Ponjuán, una intranet es el conjunto de sitios web que están instalados en la red interna de una institución y que permiten mostrar datos o documentos, en definitiva información, a cualquiera de los cómputos conectados a ella. 9

Para Bill Gates, una intranet es una red de comunicación empleada por corporaciones que emplean tecnología Internet a fin de que los empleados de una empresa puedan compartir con facilidad información electrónica. Se trata de una versión privada del 3w de Internet pero disponible solo para las personas en una organización. 10

Las intranets ofrecen un conjunto de facilidades que posibilitan diferentes niveles de aplicación:

- Comunicaciones que ocurren sobre la base de uno a muchos, entre equipos, departamentos o empresas completas, al publicarse información en páginas web, con lo que se reduce el costo de producir, imprimir y distribuir información corporativa. Ejemplos de este tipo: la publicación de documentos administrativos como directorios telefónicos, reportes de trabajo, políticas corporativas de precio, información externa, etcétera.
- Comunicaciones bidireccionales como aquellas que permiten la consulta a bases de datos corporativas de empleados o clientes a través del Common Gateway Interface (CGI) u otras.
- Colaboración, la cual representa un intercambio muchos-muchos. Esta categoría incluye los

grupos de noticias que facilitan el intercambio directo de información y conocimiento entre miembros de la organización, los cuales envían información y experiencias de que las disponen a otros de sus miembros, con lo que se obtiene una base de conocimientos corporativa.

- Cada uno de esos mensajes comienza un "hilo de conversación" que otros miembros pueden contestar, formando así un debate abierto que los lectores pueden leer con el nivel de profundidad que deseen. 8

### **Ventajas de una intranet**

Creación de un espacio virtual dentro y fuera de la organización donde no sólo circula información relevante sino que pueden estar disponibles para la consulta, los mejores científicos, especialistas, trabajadores, etcétera.

1. Sirve como espacio para poner a prueba nuevos productos y servicios electrónicos de información, que de resultar efectivos podrían hacerse accesibles no sólo para los usuarios internos de la institución sino a toda la comunidad de usuarios de Internet.
2. Permite diseñar servicios personalizados de acceso exclusivo para el personal de la organización e implantar sobre ellos sistemas de aprendizaje dirigidos a grupos de trabajadores, con lo que se reducen los costos y fomenta un ambiente de aprendizaje permanente.
3. Permite un uso más intenso de algunas herramientas. Por ejemplo el correo electrónico; algunos estudios informales han revelado que las personas responden más rápido a un correo electrónico que a una llamada telefónica, incluso se esfuerzan más en la respuesta y brindan mayor información y resultados.
4. La información dinámica y cambiante puede actualizarse con mayor facilidad que en otros medios convencionales.
5. Permite la colaboración entre los miembros de la organización, proporcionando que la información y el conocimiento disponibles sean de acceso general, mejora el trabajo en grupo y la comunicación entre departamentos.
6. Ahorra recursos y tiempo de búsqueda de información, reduce los costos de impresión y el tiempo de distribución.

Con el empleo de las intranets se puede manejar la información competitiva de ventas, los recursos humanos, las finanzas, los boletines electrónicos de la organización, normas y procedimientos a implementar en la organización, información financiera interna, cartelera de anuncios, (fecha de bodas, nacimiento, actividades de la organización), proyectos, etcétera. Se pueden crear directorios donde se almacene información sobre los empleados de la organización y los usuarios de la intranet, sus derechos de acceso y capacidades.

Dentro de una organización, la intranet puede ayudar a montar foros de discusión donde participen los empleados, especialistas sobre un tema y los que necesiten información. Es algo más amplio que el correo electrónico, porque el conocimiento volcado en un grupo de noticias puede compartirse entre los

usuarios participantes.

En palabras de Bill Gates "La intranet es la pieza que faltaba en el rompecabezas de la tecnología computacional. Es además una excelente opción para la productividad y comunicación corporativa". 10

Los cambios introducidos por las nuevas tecnologías de comunicación crean una nueva cultura, basada en la automatización del conocimiento y en su transmisión global instantánea. Con ello se da paso a los procesos virtuales, desaparecen el tiempo y la distancia, cambia el ritmo de producción, la vida se modifica y se modifica el metabolismo social. 11

El desarrollo futuro de los medios de comunicación y en general las tecnologías hacen pensar que no se trata sólo de adquirir equipamiento y modernizar las instalaciones y las redes locales, sino de incorporar nuevos conceptos de producción y servicios, una nueva visión del mundo, de la sociedad y del trabajo, pues los nuevos escenarios así lo exigen.

## **LOS RECURSOS HUMANOS**

El mundo de los recursos humanos, con el decursar del tiempo se le ha denominado de las más variadas formas, destacándose, por sólo mencionar algunas: personal, relaciones industriales, empleados, trabajadores y, la más reciente, recursos humanos (RRHH).

Los términos empleados, hasta el momento, se han utilizado para describir las personas que laboran en una empresa, aunque parece que en materia de aceptación, RRHH es el término más frecuente por estos años, partiendo del hecho que la mayoría de las empresas consideran que los empleados constituyen un recurso valioso para su funcionamiento.

Parece ser que los líderes empresariales han transformado paulatinamente su visión y percepción de los empleados a lo largo de estos años. En principio se les consideraba solamente como mano de obra, porque la experiencia indicaba que la utilización adecuada de los recursos financieros y la creación de productos atractivos, eran los ingredientes esenciales para el éxito; la consideración de los empleados podía quedar fácilmente en un segundo plano, la mano de obra era un recurso abundante. Si una organización no dirigía correctamente a su personal lo peor que podía suceder era que los trabajadores estuvieran descontentos, fueran poco eficientes o hubiera una rotación de personal de magnitudes considerables. Un entorno similar podía ser desagradable pero no ponía en peligro la existencia de una organización.

Con el transcurrir del tiempo una serie de nuevos elementos influyeron en el aumento de la importancia que concedía a la gestión eficaz del personal: 12

1. Una investigación de comportamientos realizada por la compañía Western Electric en su planta

de Hawthorne, y por académicos como Douglas McGregor(1960) llevó a la elaboración de las Teorías X e Y. Abraham Maslow (1943), introdujo su teoría sobre las necesidades jerárquicas. Sus trabajos desafiaron muchas presunciones sobre el personal en un entorno laboral. Las teorías de motivación humana que desarrollaron, proporcionaron a la dirección nuevas percepciones sobre cómo utilizar el potencial humano y dirigir al personal con más destreza.

2. El desarrollo de la industria de los servicios; los fundadores de compañías que destacaban especialmente el servicio - como J. Willard Marriot y Thomas Watson - reconocieron que los clientes les resultaba difícil separar un producto de un servicio intangible de los empleados que lo suministraban. Ellos comprendieron la importancia de establecer una relación con sus empleados diferente a la relación impersonal que existía en la operaciones de producción. Mantenían la postura de que el éxito empresarial dependía del buen trato a los empleados, de que se sintieran apreciados y transmitieran este sentimiento a los clientes que servían. Su actitud desafiaba la perspectiva histórica según la cual los intereses de la mano de obra y del capital tenían que estar reñidos.
3. La competencia global propició que se disparan las expectativas de calidad de los clientes y se generalizara el principio de mejora continua en las empresas. A medida que estas respondían al reto, observaban que las personas que generaban sus productos y servicios estaban bien cualificados, para rediseñarlos o modificarlos. Los equipos de trabajo y otros métodos de colaboración se hicieron cada vez más populares y efectivos a raíz de los resultados que lograba una compañía tras otra.
4. El reconocimiento de la importancia de los trabajadores con conocimientos, cuyo capital intelectual facilita la transmisión de su capacidad de creación de valor de una empresa a otra. Su libertad de movimiento los hace menos propensos a permanecer en un entorno laboral que no sea " amigo de los empleados", las empresas que necesitan sus servicios han tenido que cambiar.
5. La proliferación de una legislación que regula gran cantidad de facetas de la relación con el empleo. Cuando estas leyes se combinan con la erosión que ha tenido lugar en la doctrina de "contratación a voluntad", los empresarios que tratan a los empleados de modo insensible se encuentran con que ellos provocan su propio riesgo financiero.

Se puede señalar además como significativo en el proceso de cambio de concepción de los RRHH, la revolución científico-técnica. Esta produjo un mayor interés por parte de las organizaciones en cuanto al incremento de la satisfacción en el trabajo y de las crecientes demandas de los trabajadores. Se presentan modificaciones en el comportamiento humano tales como:

- Incorporación masiva de la mujer al trabajo
- Disminución del número de horas semanales de trabajo
- Automatización
- Incremento de presión de los movimientos sindicales

- Globalización de la economía
- Presión continua para completar los salarios mediante servicios a los trabajadores (seguros médicos, educación, viviendas, condiciones de trabajo, entre otras)
- Responsabilidad por parte de las organizaciones por el efecto de contaminación ambiental.

El efecto de estas influencias ha elevado la importancia de la gestión del personal.

Con respecto a lo anterior Jack Welch de la General Electric en Wall Street Journal, 21 de junio 1994 (pA22), escribió: “Las mejores compañías ahora no dudan sobre la procedencia de la productividad - la real y la ilimitada. Proviene de equipos de personas motivadas, autorizadas, excitadas y recompensadas, de comprometer cada mentalidad con la organización, de hacer que todos sean parte de la acción y de permitir a todos tener voz -un lugar- en la prosperidad de la empresa. Con esto, aumenta la productividad, no se incrementa sino que multiplica”. 13

El aumento de la importancia que se concede a la gestión eficaz del personal ha redefinido el su función dentro de la organización: control, cumplimiento y coherencia cuando sean necesarios. Los retos a los cuales se enfrenta la empresa, exige que los recursos humanos, o empleados, sean también flexibles, ingeniosos y creativos.

Se puede afirmar que una de las principales fuentes de la ventaja competitiva de una empresa son las personas que la forman, sus capacidades de trabajo, iniciativas, motivación con la realización de tareas o acciones diarias, creatividad y adaptación a los cambios que se producen en la sociedad y en el entorno, en el que la empresa está inmersa, por tal motivo, es de vital importancia que se conceda a la atención necesaria a los RRHH; es necesario que se consideren como parte de la estrategia corporativa, convirtiéndose de hecho en un recurso estratégico para lograr una ventaja competitiva en el mundo actual y con ello su supervivencia.

La empresa debe ser capaz de coordinar y explotar sus recursos humanos e integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia, o al menos aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás, ahí radica la clave del éxito competitivo.

Lograr el éxito competitivo mediante las personas, supone alterar la forma de pensar en relación con los recursos humanos y las relaciones de empleo, supone lograr el éxito trabajando con la gente, no sustituyéndola o limitando el alcance de sus actividades y ver a las personas como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un costo.

Cuando se habla de los RRHH de una organización, se refiere al total de las personas o participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de ésta. Si se habla de personas para poder realizar una gestión eficaz y con éxito, éstas deben analizarse no sólo como recursos dotados de habilidades, capacidades y destrezas, así como los conocimientos necesarios para desarrollar la tarea

organizacional sino también como personas dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales.

El sistema de RRHH tiene entre sus objetivos:

1. Regular las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para mejorar los bienes y productos producidos.
2. Lograr que el personal al servicio de la organización trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.
3. Proporcionar a la organización de una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
4. Elevar la productividad del personal.
5. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la obtención de objetivos comunes.
6. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
7. Alcanzar el nivel más alto de realización tanto del trabajador como del directivo.

### **Evolución de los RRHH**

Desde la Edad Media , donde algunas personas adineradas comenzaron a lograr objetivos de enriquecimiento y desarrollo; por medio del esfuerzo de grupos organizados, se realizaron algunas funciones básicas de personal que pueden considerarse los orígenes de la ARH , éstas evolucionaron hasta llegar a lo que es hoy la Gestión /Administración de los RRHH o la gestión de personal (tabla 1).

**Tabla 1.** Evolución histórica de la administración de los RRHH. 14

Año aproximado	Individuo o grupo étnico	Contribución
1550- 1566 a .n.e	Egipto	Establece un régimen "perfeccionado" de servicio civil, a pesar de haberse concebido como un sistema de castas.
462- 300 a .n.e	Grecia ( Pericles)	Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de los servicios estatales.
202- 219 a .n.e	China (Confucio)	Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del jefe.

1776	Francia	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos.
	R. Huberty	
1810	Robert Owen	Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidos y aplicados, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores
1853	Inglaterra	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público mediante adecuados criterios selectivos del personal.
1883	Norteamérica	Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política en el nombramiento de personal público, proporcionó adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal.
1891	Frederick Halsey	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	Norteamérica	Se instituye el primer departamento de personal en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento de nivel universitario para gerentes y empleados.
1913	Hugo Munster Berg	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtener productividad e influir en la gente. Publica su libro Psicología y eficiencia industrial.
1915	W. Dill Scott	Realiza trabajos sobre selección del personal de ventas y publica su libro "Administración del personal".
1917	E. D. Woods	Desarrolló el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1921	J. Mc. Keen C	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W. Van Dyke B.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de actitud.
1924	Merril R. Lott	Desarrolla un programa de clasificación y evaluación de puestos.

1927	E. Mayo Roethlisberger, Dickson	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	Varios Autores	Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la concepción moderna de las relaciones humanas, así como del desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

Con la industrialización de la sociedad, las organizaciones se convierten en entidades cada vez más complejas que influyen en la vida y la calidad de los individuos. Las organizaciones constituyen un medio por el cual sus empleados pueden alcanzar diversos objetivos personales con un mínimo de costo y tiempo de esfuerzo los cuales que no podrían alcanzar sólo mediante el esfuerzo individual.

Es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa, no existen organizaciones sin personas y éstas necesitan de las organizaciones para poder desarrollarse y alcanzar su propia satisfacción. Aunque esto resulta difícil, si es posible diferenciar claramente las características de los RRHH:

1. No son propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera son patrimonio personal.
2. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a disponer de un mayor esfuerzo de su personal, por el contrario, sólo contará con él cuando el trabajador perciba que esa actividad será provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.
3. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles. Se manifiestan sólo en el comportamiento de las personas en las organizaciones.
4. Los RRHH pueden perfeccionarse mediante la capacitación y el desarrollo, el mejoramiento de los conocimientos existentes o a partir del descubrimiento de otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.
5. Los RRHH son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surge así el "mercado de trabajo". 14

Los RRHH comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana sino también otros elementos como: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, entre otros.



De los líderes depende la eficaz gestión de los RRHH, para ello deben concentrarse en seis principios que a criterio de Clifford J. Ehrlich, contribuyen a aumentar sus habilidades:

1. La estrategia de los RRHH debe combinarse con la estrategia empresarial.

La organización de los RRHH debe considerarse un elemento esencial en el cumplimiento de la misión empresarial. El personal de los RRHH debe hablar el lenguaje empresarial y sus actividades tienen que reflejar las prioridades de la organización; nada contribuye más a la credibilidad de los RRHH que el hecho que se concentren en asuntos de verdadera importancia para la empresa, si no es así se corre el riesgo de que sean desatendidos, minimizados e incluso, que su contribución sea eliminada.

2. La gestión de los RRHH no consiste en programas sino en relaciones.

La función esencial de los RRHH es crear un entorno en el que los empleados estén comprometidos con el éxito de la empresa que los contrata, consiste en desarrollar formas de unión con la gente, que los motive a trabajar y contribuir de buena gana.

Esto supone utilizar equipos de trabajo y establecer sistemas de análisis meticulosos que concedan a los empleados una voz significativa a la hora de tomar decisiones que los afectan directamente, supone además comprometer a los empleados en el proceso de cambio, ofrecerles la oportunidad de definir su futuro, porque la experiencia ha demostrado que las personas respaldan aquello con lo que han contribuido.

Crear relaciones eficaces implica ofrecer a los empleados oportunidades para adquirir nuevas aptitudes que incrementan su capacidad para colaborar, ofrecerles recompensas y el reconocimiento que manifiesta la importancia de sus contribuciones y una apreciación de su esfuerzo, significa además, crear el sentido de comunidad que surge cuando la gente trabaja con otros a los cuales admira y respeta.

3. El departamento de los RRHH debe reconocerse como una organización que se anticipa a los cambios y que entiende qué es necesario para realizarlo.

Debe entender el proceso de cambio, trabajar cerca de las personas que dirigen el cambio y ayudar a aquellos que tienen que implementarlo pero que están poco dispuesto a ello.

Los RRHH deberían ayudar a los directores a entender que implicar a los empleados en el proceso de cambio genera energía, permite mejorar sus conocimientos y ayuda a la obtención de resultados válidos y eficaces. Los ejecutivos de los RRHH deberían trabajar con los ejecutivos superiores para ayudarlos a determinar los cambios necesarios y la forma de ponerlos en práctica más eficazmente.

4. El personal de RRHH debería ser un defensor claro de los intereses de los empleados, aunque debe entender que las decisiones empresariales tienen que equilibrar una gama de factores que a menudo riñen entre sí.

Los RRHH deben facilitar una evaluación objetiva y realista de los aspectos relacionados con ellos, de las decisiones pendientes de modo tal que se asegure llegar a la mejor conclusión.

La función de los RRHH no es ganar discusiones sino garantizar que se preste a las cuestiones de RRHH la atención que merecen.

5. La eficacia de los RRHH depende de su enfoque continuo en las cuestiones más que en las personas.

Se trata de mantener como tema de discusión las cuestiones y no los individuos para evitar malestar y rencores. Además, es importante aprender a no estar de acuerdo sin ser desagradable y a permanecer imparcial ante posibles soluciones a un problema porque siempre existe más de una solución acertada para una cuestión empresarial.

6. Los ejecutivos de los RRHH deben aceptar que el aprendizaje continuo y la mejora de las aptitudes son esenciales para contribuir a la empresa. \_

La velocidad con que se producen los cambios en el entorno produce un acortamiento de la vida del conocimiento empresarial, el cual genera la necesidad de aprendizaje continuo y la mejora de las aptitudes individuales. El personal que ocupe cargo en los RRHH y todo el personal en general, deben aumentar continuamente su preparación y evitar mantener aptitudes, nociones y estilos de antaño.

Los RRHH deben protagonizar el descubrimiento de nuevas formas para movilizar el talento y la energía de los empleados, para poder colaborar más con la empresa. Deben extender la idea de que para que los individuos sean eficaces como empleados deben dirigirse eficazmente como personas. 12

Una buena política de gestión de los RRHH debe encaminarse a atraer y retener a aquellos empleados que mejor se identifican con la cultura de la organización y sus objetivos globales con el fin de obtener mejores resultados. Es imprescindible que los empleados estén dispuestos a trabajar, que se sientan satisfechos y que exista una armonía entre los empleados y organización.

La motivación es un importante factor en la armonización, en la cual influyen factores como: el diseño del puesto de trabajo, la adecuación del empleado a los requisitos del puesto, la recompensa y el debido proceso legal en las acciones disciplinarias. La calidad de vida en el trabajo es otro de los factores importantes, ella está muy relacionada con la satisfacción en el trabajo.

7. "La meta de cualquier organización en materia RRHH debe ser la de llegar a estar formada por individuos entusiastas y dedicados y no por empleados que trabajen para evitar el castigo (despidos, descuentos, etc.) o para ganar un sueldo" (Manzano León JN. La gestión de los recursos humanos en la granja integral La Estrella [Tesis para optar por el título de Master en Administración de Negocios]. La Habana : Facultad de Economía, Universidad de La Habana ; 1999. p. 10).

La administración de los RRHH requiere del establecimiento dentro de la estructura organizacional de un organismo especializado, cuyos integrantes posean la debida preparación técnica con el fin de dirigir todas las funciones del sistema de personal.

Un departamento de RRHH planea, organiza y controla los procesos de dotación del personal, de remuneración, de capacitación y desarrollo, etcétera. Mantiene las políticas de personal, actúa como enlace entre la organización y los trabajadores, coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de las distintas áreas en asuntos de personal.

La administración de personal (ARH) o de los RRHH es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los RRHH idóneos para cada departamento, con el fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal. 14

Según Víctor M. Rodríguez la ARH es "un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento de unos y otros (Manzano León JN. La gestión de los recursos humanos en la granja integral La Estrella [Tesis para optar por el título de Master en Administración de Negocios]. La Habana : Facultad de Economía, Universidad de La Habana ; 1999. p. 10).

Byars y Rue plantean que "es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: necesidades del personal, reclutamiento, selección, desarrollo, asesoramiento y recompensa a los empleados; esta área ha de actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos del bienestar del personal (Manzano León JN. La gestión de los recursos humanos en la granja integral La Estrella [Tesis para optar por el título de Master en Administración de Negocios]. La Habana : Facultad de Economía, Universidad de La Habana ; 1999. p. 10).

La ARH es un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. Esta significa conquistar y mantener a las personas en las organizaciones, que trabajen y entreguen lo mejor y el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa aquellas cosas no sólo grandiosas que provocan entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

Tiene como objetivo:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de RRHH, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización,
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los RRHH y alcance de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los RRHH disponibles.
4. Facilitar el rendimiento empresarial en cualquier organización.

La ARH es un área interdisciplinaria que utiliza necesariamente conceptos de la psicología organizacional, derecho del trabajo, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, cibernética, entre otras. Los asuntos que normalmente se tratan en ARH se refieren a una gran variedad de campos del conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos y entrevistas, de tecnologías de aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, diseño de cargos y de la organización, de satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y obligaciones sociales, de mercado, recreación, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal de responsabilidad al nivel de supervisión y auditoría, en fin de un sinnúmero de temas muy diversos.

Esta se refiere tanto a aspectos internos de la organización como a externos o ambientales. Dentro de los internos puede encontrarse, los cargos, el entrenamiento, el desempeño dentro de la organización, la política salarial, la higiene y seguridad del trabajo, la motivación, la cultura empresarial, la tecnología, la comunicación (entrevistas, asesoramiento y disciplina), la capacitación y desarrollo y la formación del compromiso del empleado. Dentro de los ambientales o externos: el mercado de los RRHH, los cambios rápidos, la diversidad de la fuerza de trabajo (mujeres, cambios en la composición de edad de la fuerza de trabajo, cambios culturales en la población), la carencia de formación, etcétera.

No existen leyes ni principios para ARH, esta depende de la situación organizacional, del ambiente de la tecnología empleada por la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los RRHH disponibles; a medida que estos componentes cambien, variará también la forma de administrar los RRHH de la organización.

La ARH está constituida por subsistemas interdependientes, entre los cuales se encuentran el:

- Subsistema de alimentación de los RRHH. Incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de los RRHH. Abarca el análisis y la descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño y el movimiento de personal.
- Subsistema de mantenimiento de los RRHH. Contempla la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- Subsistema de desarrollo de los RRHH. Comprende el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RRHH. Incluye el banco de datos, el sistema de información de los RRHH (recolección y tratamiento de los datos, estadísticas, registros, informes, mapas), y las

## auditorías de los RRHH.

Cualquier alteración que ocurra en alguno de los subsistemas provoca influencias en los demás. Estos subsistemas forman un proceso mediante el cual los RRHH se captan, atraen, aplican, mantienen, desarrollan y controlan por la organización.

Para una administración efectiva existen seis áreas funcionales asociadas. Según los criterios de la Sociedad de ARH, éstas constituyen, en esencia, el campo de la ARH.

### 1. Planeamiento, reclutamiento y selección de los RRHH,

Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de RRHH para asegurar que los empleados necesarios con las habilidades requeridas estén disponibles cuando se necesite.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos y estimularlos para que soliciten plazas dentro de la empresa. La selección es el proceso por el cual la empresa escoge, dentro de un grupo de solicitantes, a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes.

### 2. Desarrollo de RRHH ( DRH)

El DRH ayuda a los individuos, a los grupos y a la organización a volverse más efectivos. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresan en la organización y continuar durante toda su carrera. A los programas de DRH en gran escala se les denomina Desarrollo Organizacional (DO), tienen el propósito de modificar el ambiente interno de la organización para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad. Otro aspecto del DRH, comprende el planeamiento de la carrera y la evaluación del desempeño.

El planeamiento de la carrera es el proceso en el que se fijan metas para los RRHH y se establecen los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son elementos aislados ni diferentes, las empresas deben ayudar a los empleados en el planeamiento de su carrera para satisfacer las necesidades de ambos.

Los empleados se evalúan por medio de una evaluación de desempeño con el objetivo de determinar cómo desarrollan las tareas asignadas. La evaluación del desempeño proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas esto permite que los empleados estén más satisfechos y productivos.

### 3. Compensaciones y prestaciones

La compensación comprende toda remuneración que los individuos reciben como resultado de su empleo. La remuneración puede ser uno o una combinación de los siguientes conceptos.

- Pagos: dinero que recibe una persona por desempeñar un puesto.
- Prestaciones: remuneraciones financieras adicionales además del salario base, que incluye vacaciones pagadas, permiso por enfermedad, pago de días festivos y seguro médico.
- Remuneraciones no financieras: son remuneraciones no monetarias, como el placer del trabajo desempeñado, un ambiente agradable de trabajo, etcétera.

#### 4. Seguridad e higiene

La seguridad implica la protección de los empleados respecto a las lesiones que ocasionan los accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa estar libre de enfermedades y gozar de un bienestar general, físico y mental. Los trabajadores que laboran en un ambiente seguro y presentan buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo para la organización.

#### 5. Relaciones laborales y con los empleados

Se refiere a las organizaciones laborales en la que normalmente los empleados tienden a formar sindicatos y estos son reconocidos. En cuanto a la relación interna con los empleados dentro de la organización incluye: promoción, transferencia, degradación, renuncia; despidos, suspensiones y jubilación; la disciplina y la acción disciplinaria.

La disciplina es el estado de autocontrol y conducta ordenada del empleado. Indica el alcance del verdadero trabajo de equipo dentro de la organización. La acción disciplinaria implica una sanción contra un empleado que no cumple las normas establecidas. La acción disciplinaria efectiva se dirige al comportamiento equivocado del empleado, no al empleado como persona.

#### 6. Investigación de los RRHH.

Es el estudio sistemático de los RRHH de una empresa con el propósito de maximizar el alcance de las metas organizacionales y personales. Puede conocerse la actitud de los empleados, una investigación sobre seguridad del trabajo permite identificar las causas de determinados accidentes relacionados con el trabajo.

Las áreas funcionales de la ARH están íntimamente interrelacionadas, las decisiones de un área afectarán las de otras.

De la misma forma que la bibliotecología y las ciencias de la información, la psicología, la pedagogía, entre otras disciplinas, se agrupan en determinadas asociaciones para debatir los temas de mayor relevancia, se han conformado agrupaciones para debatir los aspectos más importantes relacionados con la ARH. Entre las más importantes podemos citar la Society for Human Resource Management, el Human Resource Certification Institute, la American Society for Training and Development, la American Compensation Association, la National Human Resources Association y la International Personnel Management Association.

- Society for Human Resource Management (SHRM)

Conocida hasta 1990, como American Society for Personnel Administration, la SHRM, tiene como metas básicas la definición, el mantenimiento y el mejoramiento de las normas de excelencia en la práctica de la ARH.

- Human Resource Certification Institute (HRCI)

Fundado en 1976 y conocido anteriormente como Personnel Accreditation Institute, filial de SRHM, tiene como meta el reconocimiento de los profesionales de RRHH mediante un programa de certificación. Este programa estimula a los profesionales del área para que actualicen continuamente sus conocimientos y habilidades. La certificación indica que han dominado un cuerpo común de conocimientos válidos.

- American Society for Training and Development (ASTD)

Fundada en 1944, su función es la capacitación y el desarrollo en RRHH. La sociedad publica una revista mensual "Training and Development" para estimular a sus miembros a permanecer actualizados en este campo.

- American Compensation Association (ACA)

Fundada en 1955, está compuesta por profesionales administrativos y de RRHH, responsables del establecimiento, ejecución, administración o aplicación de prácticas y políticas de compensación en las organizaciones. Su revista "ACA Journal" contiene información relacionada con temas de compensación.

- National Human Resources Association (NHRA)

Fundada en 1950, conocida anteriormente como International Association for Personnel Women, se estableció para ampliar y mejorar el profesionalismo de las mujeres en la ARH. Sus miembros están compuestos por ejecutivas de RRHH en los negocios, la industria, la educación y el gobierno.

- International Personnel Management Association (IPMA)

Fundada en 1973, desde entonces esta organización procura mejorar las prácticas de RRHH al proporcionar servicios de certificación, asesoría, conferencias, programas de desarrollo profesional, investigación y publicaciones. Patrocina seminarios y talleres sobre diversas fases de la administración pública de RRHH. 15

En la medida en que una empresa disponga de un sistema de recursos humanos valioso, escaso,

insustituible y difícil de imitar, tendrá en su poder la posibilidad de competir con éxito,... "por cuanto (dicho recurso) proporciona a la empresa la posibilidad de obtener una renta de la que podrá apropiarse y si, además, ese recurso no es vendible o su venta supone elevados costos de transacción". 16

En un ambiente con realidades tan disímiles, donde cada día los cambios tecnológicos ocurren más aceleradamente, donde existe una competencia cada vez más fuerte y más global, las empresas que pretendan alcanzar el éxito tendrán que estar preparadas para enfrentar el cambio, deberán crear profesionales capaces de enfrentarse a los nuevos retos y a los nuevos escenarios y ello dependerá de un entrenamiento continuo, mentes flexibles y dinámicas, así como, sobre todo, de un alto grado de compromiso con la empresa.

Kentucky, vicepresidente de RRHH en Toyota Motor Manufacturing en Gergetown con respecto a lo anterior plantea:

La gente está detrás de nuestro éxito. Las máquinas no tienen nuevas ideas, no solucionan problemas ni consiguen oportunidades. Sólo la gente involucrada y pensante puede hacer la diferencia... cada planta automotriz en los Estados Unidos tiene básicamente la misma maquinaria. Pero la forma en que la gente los utiliza y se involucra varía ampliamente de una compañía a otra. La fuerza de trabajo da a cualquier compañía su verdadera ventaja competitiva. 17

## **INTANGIBLES: ACTIVOS DE MERCADO, DE PROPIEDAD INTELECTUAL, CENTRADOS EN EL INDIVIDUO Y LA INFRAESTRUCTURA**

A las puertas de un nuevo milenio, las empresas y organizaciones deberán modificar su visión respecto a la filosofía de sus negocios e introducir nuevas estrategias en la gestión de sus recursos; no basta con una eficaz gestión de los recursos financieros, humanos, tecnológicos sino que se hace necesario gestionar aquellos recursos inmateriales o denominados intangibles. Además de la información y el conocimiento es necesario gestionar otros activos que le aportan un valor único a la organización, como son los activos de mercado, los de propiedad intelectual, los centrados en el individuo y los de infraestructura.

### **Activos de mercado**

Los activos de mercado lo constituyen las marcas, los clientes y su fidelidad, la repetibilidad del negocio, los canales de distribución, la denominación social de la empresa, la reserva de pedidos, entre otros.

Las marcas actúan sobre los clientes, modifican y modelan su conducta con relación a la compra de productos y servicios de una empresa con preferencia sobre los de otra. Existen diferentes tipos de marcas entre las cuales pueden encontrarse: las marcas de producto, las de servicio y las corporativas.



Las marcas de producto se utilizan para establecer diferencias entre una marca y otra, ejemplo de ello Nescafé de Maxwell House, Lotus 123 de Excel, etcétera.

Las marcas de servicio posibilitan conocer la calidad y confiabilidad del servicio. Ejemplo de ello lo constituyen American Express, DHL.

Las marcas corporativas proporcionan un valor al nombre de la empresa y a ésta en el mercado. Ejemplo de ello lo constituyen IBM, General Motors, Nissan Corporation, Microsoft. Como regla general estas empresas siguen una línea de producción constante, es decir existe una noción de sus negocios.

La publicidad y la promoción son las fuentes principales de alimentación, mantenimiento y valor de las marcas.

Un buen posicionamiento de las marcas determina la fidelidad del cliente, la repetibilidad y respetabilidad del negocio, así como una buena venta de productos y servicios, además de mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Los clientes son aquellos individuos que compran productos y servicios en el mercado, de ellos depende la existencia de una empresa u organización, porque la razón de existencia de toda organización es la satisfacción de sus necesidades. La fidelidad del cliente hacia los productos y servicios de una organización determina la repetición de las ventas y en ocasiones la existencia de una reserva de pedidos.

La denominación social o el nombre de la empresa tiene una gran significación en el mercado, porque de su posicionamiento depende la venta de productos y servicios a los clientes, la repetibilidad y respetabilidad del negocio y el mantenimiento de una posición favorable en el mercado.

La reserva de pedidos son las ventas efectuadas que deberán distribuirse o realizarse en el futuro. Cualquier contrato de servicio hecho y que no se haya realizado, implica un reto para la organización pues se corre el riesgo de que algo salga mal y se pierda el contrato.

Los canales de distribución son importantes para introducir productos y mantenerlos activos en el mercado, con ellos se elevan los ingresos derivados de las ventas. Existen diferentes canales de distribución, por ejemplo: las ventas directas, el WWW, etcétera.

Los activos de mercado ofrecen a la empresa una ventaja competitiva al posibilitarle el reconocimiento en el mercado de sus funciones o actividades. Además, son importantes para alcanzar las metas y los objetivos empresariales, así como para fortalecer la empresa.

"Asignar un valor a los activos de mercado ayuda a tomar decisiones sobre la base de un orden de prioridades cuando los recursos para alimentarlos y protegerlos son escasos". 18

## Los activos de propiedad intelectual

La propiedad intelectual (PI) es el mecanismo legal destinado a proteger determinados activos corporativos.

Los activos de propiedad intelectual hacen referencia a las invenciones, marcas de fábrica y comercio, dibujos y modelos industriales, el copyright, el know-how, los secretos de fabricación, los derechos de diseño, entre otros.

Las patentes son un derecho de propiedad que se otorga a un inventor. Los nuevos inventos o sus componentes se pueden proteger con una o más patentes; éstas conceden al propietario el monopolio sobre lo patentado por un período de tiempo de aproximadamente 17 años.

Las organizaciones deben explotar y defender sus patentes, de esta forma podrán obtener las ventajas correspondientes a las infracciones cometidas con sus patentes y además de no permitir la devaluación sus activos de PI.

El copyright protege la materialización de una idea, en otros términos, la palabra escrita. El tiempo de protección que otorga este activo varía en cada país, aunque generalmente se protege hasta cinco años después del fallecimiento del autor. Son protegidas, las obras literarias y cinematográficas, las obras pictográficas y escultóricas, los diseños gráficos y las obras musicales, además de los software informáticos. Estos se pueden vender, distribuir o licenciar, con lo cual se genera un beneficio para el propietario.

Los secretos de fabricación constituyen una información que no se ha revelado y que sólo es conocida por las personas que participan en lo que se produce. Puede ser un invento sin patentar, una serie de datos, un nuevo invento, un procedimiento u otro. Ejemplo, los secretos de fabricación de la Coca-Cola, solamente lo conocen dos personas y cada una de ellas conoce la mitad de la fórmula. Se protegen mediante acuerdos de confidencialidad o de no-publicación, que dura aproximadamente el periodo del convenio y las condiciones bajo las que debe mantenerse el secreto.

El know-how lo constituyen los conocimientos técnicos que posee un individuo, en otras palabras del almacén de conocimientos que este posee sobre un tema.

Por el potencial que estos activos encierran, las empresas necesitan conocer sus activos de PI para poder protegerlos adecuadamente, fundamentalmente si se trata de patentes.

Los activos centrados en el individuo comprenden la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, la educación, las cualificaciones profesionales, los conocimientos asociados con el trabajo, la evaluación ocupacional, las competencias asociadas al trabajo.

La educación se refiere a la educación que las personas deben recibir en un centro escolar entre los cuatro y los dieciocho años, en áreas como las matemáticas, la física, la química, la historia, la resolución de problemas, es decir conocimientos básicos que permiten potenciar otros aspectos del individuo como son por ejemplo su cultura general, capacidad de comunicación, entre otros.

Las cualificaciones profesionales se refieren a las actividades que el individuo realiza en su lugar de trabajo y que le permiten demostrar que domina y conoce las técnicas, así como los conocimientos necesarios para realizar de manera exitosa su tarea.

Las cualificaciones profesionales (CP) se pueden adquirir en una gran variedad de campos, entre ellos: informática, dirección, ingeniería, mecánica, administración, comercio, etcétera. Estas técnicas y estos conocimientos se pueden verificar mediante exámenes o evaluaciones continuas.

Los conocimientos asociados con el trabajo se refieren a aquellos conocimientos que el individuo posee para realizar sus funciones, comprenden:

- Conocimientos tácitos: resulta muy difícil explicarlos o transmitirlos tanto en forma oral como escrita, es importante que la organización sepa quien los posee y se asegure de tratarlo como un activo fundamental, valioso, porque realmente son así.
- Conocimientos explícitos: El individuo los tiene bien organizados en su cerebro por lo que resulta fácil documentarlos por escrito en forma de libros, manuales, procedimientos, entre otros.
- Conocimientos implícitos: Se encuentran ocultos en los procedimientos operativos, en los métodos, etcétera. Los individuos que los poseen se consideran como expertos. Identificarlos y transferirlos de una persona a otra puede ser muy difícil; con relativa frecuencia, estos individuos son incapaces de explicar por que saben que un determinado procedimiento resultará.

Las competencias asociadas con el trabajo constituyen una mezcla de técnicas, rasgos creativos, atributos de la personalidad y cualificaciones profesionales que posee el individuo, las cuales se manifiestan en su puesto de trabajo. Entre estas se pueden encontrar la:

- Capacidad para crear una estrategia de marketing en una empresa, dirigir un proyecto, enseñar una disciplina.
- Capacidad para evaluar un activo, trabajar en equipo y dominar otro idioma.

Los activos centrados en el individuo no son propiedad de la empresa sino del propio individuo, de ahí que deban recibir un tratamiento especial, se hace necesario conocer a fondo las técnicas, los conocimientos y la pericia de cada individuo para saber el cómo y el porqué de su valor y sobre todo la función que este debería desempeñar dentro de la organización.

Las personas se desarrollan y cambian, no sólo como resultado de la educación, del aprendizaje, de la

adquisición de nuevos conocimientos y de nuevas técnicas sino también porque envejecen y adquieren más experiencia, así su personalidad puede modificarse ligeramente como fruto de sus experiencias vitales.

### **Los activos de infraestructura**

Los activos de infraestructura son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Se incluyen la cultura corporativa, los métodos de dirección, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre el mercado o los clientes y los sistemas de comunicación, en otras palabras los elementos que definen la forma de trabajo de una organización.

La infraestructura corporativa está compuesta por seis elementos, a saber:

- Filosofía de gestión
- Cultura corporativa
- Procesos de gestión
- Sistemas de tecnologías de la información
- Sistemas de interconexión
- Relaciones financieras

La filosofía de gestión es la forma en la que los líderes de la organización reflexionan acerca de su organización y de sus empleados, tiene una gran influencia en la cultura corporativa porque en ellos se reflejan los estilos de dirección y de motivación de los empleados.

La gestión de la calidad total y el liderazgo eficaz es una filosofía de gestión dirigida a eliminar los puntos débiles de la organización, orientada al logro de la calidad en todos los niveles de la organización.

### **Capacidad de iniciativa**

Las empresas del nuevo milenio dispondrán de una cultura cada vez más participativa y menos autoritaria. Si la cultura de la empresa es participativa, los empleados deberán asumir la responsabilidad de sus actos y estar autorizados para realizarlos, deberán tener iniciativas para emprender nuevas acciones que sitúen a la organización en una posición ventajosa en el mercado.

La cultura corporativa es la forma en que se realizan las acciones dentro de una organización, así como las creencias que comparten los miembros de una organización. Es vista por sus miembros; incluye los líderes, héroes, ritos, la comunicación organizacional, los sistemas de estímulos, el clima, etcétera. Es

una activo cuando apoya la consecución de los fines empresariales.

### **Procesos de gestión**

Es fundamental establecer mecanismos para poner en práctica la filosofía empresarial, así como asegurar que cada cual ocupe el puesto más adecuado para asegurar una mejoría en la vida empresarial.

Los sistemas de tecnologías de la información proporcionan los medios necesarios para implementar muchos procesos de gestión y, cuando cumplen esa función con eficacia, se convierten en un activo corporativo. El centro del análisis se ubica en la forma en que se utilizan las soluciones aportadas por las tecnologías de la información en la organización, así como en el impacto que producen en los niveles de eficacia, atención al cliente, satisfacción de los empleados y otros.

Los sistemas de interconexión generan una capacidad de interconexión con otras unidades, las cuales facilitan un rápido acceso a los clientes, proveedores, otras organizaciones de I+D, bases de datos, etcétera. Es fundamental para las empresas del nuevo milenio. Ejemplo de ellos son el correo electrónico, Internet y el WWW.

Las relaciones financieras constituyen un activo, al ser los encargados de ofrecerle a la organización un espacio para maniobrar, contactos favorables con inversores, bancos, etcétera.

Los activos de infraestructura son importantes porque constituyen el alma de la organización; a la vez que la fortalecen, crean una relación coherente entre los individuos y los procesos organizacionales. Además proporcionan un contexto para que los empleados trabajen y se comuniquen entre sí.

## **DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO**

Cuando una organización desea proporcionar servicios o productos, que satisfagan una necesidad con un alto valor agregado, para mantener ante sus usuarios/clientes una ventaja competitiva estable, debe saber utilizar y aprovechar los activos o intangibles que posee, específicamente, su cartera de conocimientos, porque estos constituyen, entre otros, la principal fuente de valor de la organización.

El valor del conocimiento no es nuevo, condujo históricamente el progreso e impulsó la revolución industrial. En la actualidad, con la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las organizaciones dependen cada vez más del uso que sean capaces de hacer de la información/conocimiento y de la capacidad de respuesta que tengan a las demandas cada vez más específicas y exigentes del mercado.

Son muchos los que piensan que poseer conocimiento para sí, sin compartirlos, otorga cierto poder y seguridad en el puesto de trabajo. Aquellas organizaciones donde se comparta esta visión no podrá ser nunca competitiva ni responder a los cambios del entorno, la nueva sociedad exige que la organización aprenda en equipo, convierta el conocimiento individual en organizacional, produzca ideas y soluciones innovadoras, todo esto para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable, donde lo único seguro es la incertidumbre y el cambio, para los cuales es necesario estar preparado.

El conocimiento puede definirse como:

- La capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada. 19

Presencia en la mente de ideas acerca de una cosa o cosas que se saben de cierta ciencia, arte, etcétera. Es una combinación de idea, aprendizaje y modelo mental (Bueno E. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Observaciones no publicadas).

- Una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual y perspicacia del experto, conectados entre sí que proveen un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Este se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones, el conocimiento comienza a incorporarse frecuentemente no solo en documentos y en depósitos, sino también en las rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas. 20
- Constituye la parte conocida de un fenómeno, se representa mediante símbolos (convencionales o no). Se trata de la definición, fundamentación y formalización de la parte conocida de algún universo, que posibilita su almacenamiento, transferencia, aplicación y, en algunos casos, su enriquecimiento o mejora. Puede identificarse con el término experiencia, específicamente cuando ésta se relaciona con procesos de aprendizaje, sean formales o informales. 3
- Es el entendimiento, inteligencia, razón natural, noción, ciencia, sabiduría, es también la información asimilada por la memoria humana. 1
- Se habla de conocimiento cuando se hace referencia a la información como comprensión, es decir, estructuras informales que al interiorizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia. 6

Arthur Andersen sintetizó su definición en una fórmula:

$$K=[P+I]s$$

La fórmula se puede entender como: el conocimiento organizacional (K) es la capacidad de las personas (P) para interpretar, entender y utilizar la información (I). Una capacidad (K+I) se multiplica exponencialmente en función de la capacidad de compartir el conocimiento (s) que existe en la organización. 21

Según las definiciones anteriores y como resultado de la consulta bibliográfica realizada se puede plantear que el conocimiento es aquella información, que ha sufrido determinados procesos mentales: interiorización, análisis, fijación, aplicación, etc., que permite al sujeto tener un dominio de los sucesos o hechos que ocurren en la sociedad y solucionar determinado problema; es identificar, estructurar y, sobre todo, utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información.

### **Propiedades básicas del conocimiento**

- El conocimiento es volátil: Debido a la naturaleza de su almacenamiento en la mente de las personas, los conocimientos evolucionan en función de los cambios que se producen en sus portadores.
- Se desarrolla por aprendizaje: El proceso de desarrollo del conocimiento es básicamente el de aprendizaje. El proceso de aprendizaje es un mecanismo de mejora personal, mecanismo individualizado que depende de las capacidades de cada persona, pero también de las experiencias de aprendizaje que ésta encuentra en su vida.
- Se transforma en acción por el impulso de la motivación: El uso de un conocimiento en la solución de un problema es el proceso de paso desde una interiorización hasta la interacción con artefactos. La motivación para la utilización del conocimiento es de gran importancia para su uso eficaz.
- Se transfiere sin perderse. Los conocimientos se pueden comprar y vender, transferir al comprador la capacidad de solución de problemas existente en el vendedor. En este sentido, una característica importante de los conocimientos es que pueden venderse sin perderse por parte del vendedor. 19

El conocimiento en la organización es intensivo y extensivo. El carácter extensivo está relacionado con el número de personas que poseen el conocimiento, aunque no todas lo poseen con el mismo grado de intensidad. El conocimiento se puede transferir sin perderse cuando se realiza de forma extensiva (por compra, colaboración, etc.). En estos casos el que lo adquiere puede incrementar el conocimiento total si es capaz de desarrollar su aspecto intensivo. Por consiguiente, los conocimientos pueden aumentar el bienestar del comprador, pero el vendedor los conserva entre sus activos, pudiendo utilizarlos para crear y desarrollar otros nuevos. La forma intensiva se refiere a la intensidad, profundidad o potencia del conocimiento de las personas.

El conocimiento puede clasificarse según su propósito y origen: En cuanto al propósito, el conocimiento puede clasificarse en operativo y reflexivo. Operativo, es el orientado a la solución de problemas operativos, problemas que tratan de la realización de operaciones. Por ejemplo; saber manejar una sierra. Mientras que el reflexivo concierne a la forma de pensar o actuar del sujeto. Este emplea el

conocimiento para reflexionar sobre sus planes de acción, sus conocimientos y la relación con los demás sujetos en su medio interno. Por ejemplo, saber administrar, saber conducir una reunión, etcétera.

En cuanto al origen, el conocimiento se clasifica en: perceptual, abstracto y experimental. El perceptual es el resultado de la acumulación de experiencias, casos o vivencias en la memoria perceptual, no tienen una organización, sino que se acumulan como resultado de las experiencias vividas por el sujeto, a este conocimiento también se le conoce como "conocimiento de casos". El abstracto, por su parte, está compuesto por las reglas acerca del comportamiento de los diferentes elementos del problema, así como por los efectos de diferentes tipos de acciones sobre su solución. El experimental, es el resultado de la inducción sobre los datos del conocimiento perceptual. De la sistematización de los datos, se puede obtener conocimiento abstracto, modelos, en la medida en que las reglas resultantes sean validables.

Además de las anteriores el conocimiento puede ser: captado, creado, explícito y tácito. El Conocimiento captado, es el saber que procede del exterior de la organización y que es adquirido a través de contratos. Este conocimiento es explícito para la institución; el creado, es el saber que se genera en el interior de la organización y que puede concretarse tanto en conocimiento explícito como tácito. El explícito es el saber que puede reflejarse, transmitirse o compartirse entre las personas o en el seno de la organización con relativa facilidad. El tácito es el saber que presenta cierta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente (Bueno E. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Observaciones no publicadas).

De los tipos de conocimientos anteriormente reflejados, tanto el explícito como el tácito pueden actuar como agentes catalizadores en la generación de nuevos conocimientos.

El conocimiento explícito se compone de conocimientos técnicos, de algunas capacidades o habilidades y de pocas aptitudes, siendo de fácil transmisión, mientras que el tácito se compone básicamente de actitudes, de las capacidades y de determinados conocimientos abstractos y complejos o sofisticados, razón por la cual su transmisión resulta difícil a nivel interpersonal.

El conocimiento tácito es fruto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada uno de nosotros, es intuición, vivencias, capacidad de hacer algo, que no necesariamente está acompañado de la capacidad de explicar como se hace.

Los juegos, las simulaciones y la interpretación de roles son buenas herramientas para transmitir el conocimiento tácito, al reproducir los métodos tradicionales de aprendizaje en los cuales el "aprendiz" personalmente imita las habilidades del maestro.

En las organizaciones es importante aprender a conectar el conocimiento existente con los problemas a los cuales se enfrenta la organización, sin esta conexión el conocimiento no será productivo y aparecerá como si no existiera.



El conocimiento, como generador de valor, se difunde a gran velocidad; aun hoy existen personas que piensan que el conocimiento es algo que se relaciona con la estructura jerárquica de la organización, es decir que sólo es para los de arriba, para los que toman las decisiones.

### **Transformaciones del conocimiento**

1. De conocimiento tácito a conocimiento tácito.
2. De conocimiento tácito a conocimiento explícito
3. De conocimiento explícito a conocimiento explícito.
4. De conocimiento explícito a conocimiento tácito

El paso de conocimiento tácito a tácito se produce mediante los procesos de socialización, es decir mediante la adquisición de conocimientos e información, a partir de la interacción directa con el mundo exterior: con otras personas, con otras culturas, etcétera. Es compartir entre todos los miembros de la organización valores y actitudes determinadas. Se comparte la experiencia adquirida a partir de la observación, imitación y la práctica. Por ejemplo, el maestro que enseña al aprendiz a utilizar el molino. El pastor que enseña a su ayudante a predecir las tormentas, etcétera.

El paso de conocimiento tácito a explícito se produce mediante la exteriorización, la cual puede definirse como el proceso de expresar algo, el diálogo. Exteriorizar es convertir ideas, imágenes y palabras a partir del diálogo. Por ejemplo, con el auxilio de este trabajo, los autores exteriorizan conocimientos tácitos y los convierten en implícitos.

El paso de conocimiento explícito a explícito se denomina combinación. Un proceso mediante el cuál se recopilan e integran nuevos conocimientos, se combinan. Este informe (conocimiento explícito) es una combinación de conocimientos adquiridos mediante conocimientos explícitos soportados en libros y trabajos de autores como Senge, Druker, Nonaka, etcétera. Este conocimiento se percibe mediante determinados procesos.

El paso de conocimiento explícito a tácito se puede conseguir de diferentes maneras, como, por ejemplo, la interiorización: vivir otras experiencias, conocer otros países, diferentes culturas. Este es definido como capacidad. Este tipo de conocimiento implica interiorizar determinadas pautas o patrones de actuación y cumplir con unos procesos de aprendizaje específicos.

Es importante considerar que el nuevo conocimiento siempre empieza con el individuo, este conocimiento personal se transforma en conocimiento de la organización, así adquiere valor para toda la organización.

En cuanto al conocimiento, lo importante no es la cantidad que se posea sino su productividad. La productividad del conocimiento requiere aumentar el rendimiento de lo que se conoce por el individuo o

por el grupo. Para ello hay que conectar los conocimientos con los resultados. Para hacer productivo el conocimiento se debe aprender a ver tanto el bosque como los árboles. Con él se pueden tomar decisiones estratégicas, se puede innovar, manejar mejor los recursos, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y brindar los servicios que demanda el cliente.

José Albert, director corporativo de Knowledge Management de la compañía española productora del programa Meta4 plantea: "Actualmente, el conocimiento es trascendental para las empresas. Es lo único que permite sobrevivir, porque las vuelve diferentes e innovadoras". 22

Este mismo autor plantea que para gestionar una organización basada en el conocimiento se deben considerar cinco elementos. El primero, es considerar el tiempo como un factor crítico. Las oportunidades que aparecen en el mercado son cada vez menos, esto hace que la velocidad de reacción deba ser muy rápida. El segundo, tener claro que la tecnología no vuelve a una organización más competitiva. Hay que saber utilizar la tecnología para crear ventajas sobre los competidores y sobre todo saber su uso, es decir su justa dimensión. Tercero, reconocer que solo el mercado decide el éxito de un producto, independientemente de su calidad. Cuarto, que la cultura organizacional debe basarse en principios tales como compartir el conocimiento y valorar los resultados hacia el futuro; esa cultura debe representar los aportes individuales -en las organizaciones tradicionales, las condecoraciones no siempre las reciben quienes realmente las merecen, en la actualidad esto es insostenible porque aquella persona se puede ir con la competencia. Por último el liderazgo, un elemento fundamental en estas organizaciones, entendido como la capacidad de hacer que las personas colaboren entre sí, que no hayan agendas ni intenciones ocultas, sino voluntad de trabajar como parte de un equipo.

Los conocimientos individuales se pueden desarrollar de diversas maneras, por ejemplo mediante la educación y la formación adicional: la lectura de libros y periódicos, el aprendizaje a partir de los medios de difusión y de las redes electrónicas, el aprendizaje en el trabajo, el aprendizaje mediante la experiencia, la investigación, el desarrollo y la innovación personal.

La generación de valor agregado por conocimiento es la innovación y la mejora, tanto de los productos como de los servicios en la organización, proviene de la inteligencia y la creatividad de los empleados, utiliza como insumo básico la información; son ideas, sugerencias, cambios, propuestos por el personal de la organización, orientados a mejorar los productos y servicios que se ofrecen al cliente y que aumentan su lealtad a la empresa. El conocimiento se puede traducir en una mejora en el tiempo de entrega y en el servicio, una mayor durabilidad, una nueva segmentación del mercado, en nuevos puntos de venta y en estrategias de comercialización novedosas, una mayor funcionalidad, etcétera.

## **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Considerar una organización basada en el conocimiento significa una revisión general de los enfoques tradicionales de gestión, de la selección del personal, la contratación y la gestión de los trabajadores con conocimiento. Abarca además la medición de la actuación, es decir del rendimiento individual, de los

aportes que realiza a la organización, etcétera.

El ascenso de los trabajadores con conocimientos cambia actualmente el equilibrio del poder en las organizaciones y crea nuevas responsabilidades entre los directivos y trabajadores en los países desarrollados. Los trabajadores con conocimiento no trabajan solamente por dinero, ni tampoco pueden incentivarse mediante la forma financiera tradicional. Las prioridades de lealtad también cambiarán, primero será el desarrollo personal, luego la lealtad profesional personal y sólo en tercer lugar la lealtad con el jefe. 23

Los directivos deben asegurar libertad en el trabajo de cada individuo, para que estos desarrollen una actuación mejor. Esto es posible si se proporciona la oportunidad de formación continua y la actualización de las habilidades que incrementan sus oportunidades de encontrar un trabajo fuera de la organización. Al mismo tiempo debe crearse un ambiente interno estimulante que no sólo permita que los empleados utilicen sus habilidades para incrementar la competitividad de la organización, sino que también los motive a quedarse incluso aunque pudieran marcharse.

El conocimiento y la toma de decisiones no residen solamente en los directivos sino que deben compartirse por los empleados de primera línea. Estos deben prestar una atención creciente a su formación, a asegurarse de que su desarrollo y conocimientos son los actuales y que pueden crear valor para la organización. 23

Ante el auge de las nuevas tecnologías y la importancia creciente que han tomado los recursos humanos en la organización se ha desarrollado un nuevo enfoque dentro de la gestión organizacional que involucra no solo a los recursos humanos sino también las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los métodos de dirección y la cultura organizacional en general, la gestión del conocimiento (GdC).

La gestión del conocimiento es " una función que planifica, coordina y controla los flujos del conocimiento que se producen en la organización en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear ciertas competencias esenciales"(Bueno E. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Observaciones no publicadas).

Según Justin Howard son los " métodos para aprovechar el conocimiento corporativo y los procesos para capturar la pericia colectiva de una organización, cualquiera que sea el lugar donde resida - bases de datos, papel, cabeza de la gente- y distribuirlo, con el fin de obtener el mayor retorno" (Eíto Brun R. Gestión del conocimiento. Observaciones no publicadas).

Laurance Prusak, de IBM Consulting. Services la define como "la gestión del entorno que optimiza el conocimiento. El conocimiento en sí mismo no se puede gestionar. Gestionar el entorno es hacer que la gente lea, piense y coordine entre equipos" (Eíto Brun R. Gestión del conocimiento. Observaciones no publicadas).

Según Leena Kojonen de Andersen Consulting es "el proceso de desarrollar, estructurar y mantener la información, de transformarla en un activo crítico y disponerla a una comunidad de usuarios, definida con la seguridad necesaria. Incluye el aprendizaje, la información, las aptitudes y la experiencia desarrolladas durante la historia de la organización" (Éito Brun R. Gestión del conocimiento. Observaciones no publicadas).

En la 22ª edición del Online Meeting, celebrada en el mes de diciembre de 1998 en España, el tema más importante sobre el cual se debatió fue la gestión del conocimiento. En el marco del evento la GdC se manejó como una filosofía que engloba funciones que van más allá del simple manejo de los documentos y la información, que abarca también la gestión del personal de la institución como portador de información, saber hacer (know-how), experiencia corporativa acumulada y capacidades para realizar nuevas tareas.

Otros autores la definen como: " el reconocimiento de un activo humano incorporado a la mente de las personas para convertirlo en un activo organizacional de fácil acceso y utilización". 3

Es " utilizar de la manera más eficaz el capital intelectual de un negocio. Implica conectar entre sí los cerebros de la gente apropiada para que ese compartir, razonar y colaborar se convierta en algo casi instintivo y forme parte del trabajo diario. 24

" La GdC es un nuevo método de gestión organizacional que se asocia a los que se han desarrollado en la últimas décadas: política de innovación permanente, marketing estratégico, política de recursos humanos, dirección por objetivos, calidad total y reingeniería de procesos. La GdC podría resumirse en: información + gestión de recursos humanos. Se trata de desarrollar un conjunto de actuaciones y procedimientos que aporten valor añadido a las actividades de la organización y generalicen las mejores prácticas, en cada uno de los procesos de su actividad". 25

El autor hace referencia a que la concepción de gestión de recursos humanos debe comprender: participación, compromiso, motivación y correspondencia entre los trabajadores, las que asociadas a las nuevas tecnologías de información, crean las condiciones necesarias para el avance de la nueva cultura organizacional.

No cabe dudas que la GdC es una nuevo método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, que se sustenta en pilares básicos como la gestión de recursos humanos, la gestión de la información y la utilización de las nuevas tecnologías de información; es: generar conocimiento, reunirlo, compartirlo y aplicarlo para la gestión de la organización, con acciones que creen valor añadido y eleven la eficacia en todas sus áreas.

La gestión del conocimiento comienza puntualizando la importancia que tienen las personas, sus prácticas y su cultura de trabajo, antes de incorporar la tecnología.

La verdadera ventaja para la organización reside en su capacidad de gestionar los procesos de creación,

desarrollo y difusión del conocimiento y de desarrollo de la capacidad de aprendizaje de la organización. La gestión del conocimiento es un instrumento directivo de primera magnitud, capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la entidad; para ello se apoya en determinados principios básicos, que se enumeran a continuación:

1. El conocimiento se origina y reside en la mente de las personas.
2. Compartir el conocimiento requiere de confianza.
3. La tecnología propicia nuevos comportamientos en el conocimiento.
4. Compartir el conocimiento debe fomentarse y remunerarse.
5. El apoyo gerencial y los recursos son esenciales.
6. Se deben premiar las iniciativas de capitalización del conocimiento.
7. Se requieren medidas cualitativas y cuantitativas para evaluar cada iniciativa.
8. El conocimiento es creativo y debe estimularse su desarrollo mediante formas inesperadas.
9. Se debe gestar dentro de la organización un mercado del conocimiento, los que "venden" el conocimiento y los que lo "compran" .
10. Al ser el conocimiento poder, compartir el conocimiento debe recompensarse dentro de la organización. El comprador debe recibir un beneficio.
11. El principio de reciprocidad expresa que cuando un colaborador de la organización comparte un conocimiento espera recibir un beneficio económico o intelectual de ella.
12. La confianza es la piedra fundamental para la transmisión del conocimiento.
13. La comunicación del conocimiento se puede dar por medio de los canales formales de la organización o de los canales informales. 26

La GdC constituye una tarea ardua, compleja y emergente. Ardua porque tiene que intentar liberar la energía mental acumulada en la organización, encerrada en las mentes de las personas que la componen; compleja, porque es necesario saber convertir dicho intelecto en activo organizacional, en conocimiento organizativo, al que puedan acceder todas las personas de la organización, con el fin de que se emplee en la creación de nuevo conocimiento y emergente por que tiene que estar disponible cada vez que se necesite para crear ventajas competitivas estables en el mercado.

La gestión de este tipo de activo precisa de un compromiso expreso de crear nuevos conceptos, diseminarlos por toda la organización e incorporarlo a los productos, servicios y sistemas.

El conocimiento desde su origen hasta su utilización transcurre por un proceso en el que pueden identificarse tres etapas: generación, representación y transferencia. El conocimiento puede transferirse formalmente antes de utilizarse, o también puede serlo de manera informal a partir de las relaciones existentes entre los compañeros. La generación, por su parte, se produce casi siempre mediante operaciones internas o mediante el trabajo de grupos de I+D, la representación debe facilitar la comprensión para que, una vez validado el conocimiento, se integre a procesos, controles, sistemas, etcétera.

El conocimiento que se encuentra en las mentes de los trabajadores, debe potenciarse dentro de la

organización, donde suele utilizarse, sintetizarse, aumentarse y distribuirse en beneficio de sus integrantes y del cumplimiento de los objetivos propuestos por el colectivo.

En este contexto, la gestión del conocimiento no se limita a la manipulación de grandes y complejas bases de datos, es necesaria una adecuada comprensión del entorno, sin la cual, la información puede tornarse en un elemento muy peligroso, si se considera que en la mayoría de los casos lo que falla no son los datos o la información que describen el fenómeno, sino el conocimiento para interpretarlos adecuadamente.

La organización en su accionar diario debe generar un ciclo constante de flujos y de nuevos conocimientos, la gestión en la institución debe encaminarse a descubrir estos conocimientos y diseminarlos por toda la organización, así como lograr su integración a todos sus procesos, funciones y sistemas. A partir de lo anteriormente planteado Eduardo Bueno propone un modelo de análisis del ciclo de la gestión del conocimiento con el objetivo de desarrollar este proceso con éxito.

El autor lo resume en (Bueno E. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. Observaciones no publicadas):

- Acceder a las fuentes del conocimiento externo o interno a la organización, tanto explícito como tácito.
- Facilitar o explotar el conocimiento mediante unos valores, una cultura y un liderazgo transformador que lo potencie y dinamice.
- Transferir o compartir formalmente los conocimientos mediante la formación o informalmente mediante el trabajo en grupo o en equipo.
- Representar o aplicar mediante las tecnologías facilitadoras del proceso (TIC), bien en uno u otro soporte, sistema o técnica, siempre que permita un acceso lo más sencillo posible y ayude al aprendizaje individual y organizacional.
- Generar o crear el nuevo conocimiento gracias a la interacción de estas fases y a la " capacidad de aprender a aprender", tanto a nivel de personas como de grupos organizativos.

Para gestionar el conocimiento se pueden seguir determinados pasos que aseguran un mejor desarrollo del proceso.

Si se toma como base a Annie Brooking y su libro "El capital intelectual. El principal activo de las organizaciones del tercer milenio", así como a B. Muñoz-Seca y J. Riverola y su libro "Gestión del conocimiento", además de otras fuentes que versan sobre el tema, es posible confeccionar una serie de pasos a seguir para gestionar el conocimiento.

## Pasos para gestionar el conocimiento

### 1. Identificación de los conocimientos y sus funciones.

Identificar los conocimientos que se pueden considerar como un activo, para esto se pueden apoyar en los niveles de conocimiento de Karl Wiig.

1. Establecimiento de objetivos o conocimientos idealistas. Conocimientos de visión, metas y paradigma. Estos conocimientos se utilizan para identificar lo que es posible realizar y crear, en función de ello, objetivos y valores propios.
2. Conocimientos sistemáticos: Se refiere a los conocimientos teóricos acerca de cómo funciona el sistema, principios generales y estrategias de resolución de problemas para enfocar una situación. Se recurre a ellos para sintetizar nuevos enfoques y alternativas.
3. Conocimientos pragmáticos: Conocimientos relativos a la toma de decisiones y a los conocimientos objetivos prácticos, se utilizan en el trabajo diario.
4. Conocimientos automáticos: Conocimientos sobre funciones automatizadas. Se utiliza para realizar tareas de un modo automático, es decir sin razonamiento consciente.

Estas categorías permiten ordenar el conocimiento de acuerdo con el grado de interés que despierta cada uno de ellos.

Para realizar este primer paso -identificar los conocimientos- se realiza un inventario de conocimientos donde lo importante es:

- Elegir la cartera de conocimientos clave de la organización: Aquí se determinan los conocimientos en los que se sustentará la organización para ofrecer un servicio con un alto grado de valor añadido que proporcione una ventaja competitiva. Esta decisión determina las prioridades de inversión y de investigación a desarrollar en la organización para ser líder en los campos elegidos. En función de esta cartera debe decidirse que actividades se pueden desarrollar, mantener y eliminar.
- Utilización de la cartera de conocimientos para la creación de nuevos activos. Los conocimientos deben convertirse en activos para su utilización en las actividades que se desarrollan en la organización. En el caso de los productos, que requieren una serie de conocimientos para poder existir, se debe conocer no sólo los conocimientos que abarcan el diseño del producto sino también del proceso de producción y de toda la cadena de operaciones que debe apoyarlo.

Inventariar la cartera de conocimientos no es tarea fácil si se considera que el conocimiento que se encuentra almacenado en las personas no es directamente observable y su composición sólo se puede

realizar mediante la observación de sucesos reales o la realización de experimentos.

Para inventariar lo que se puede observar: productos, procesos, simbolizaciones; se debe identificar estas materializaciones existentes en la organización, los problemas resueltos o que se resuelven para producir esas materializaciones y relacionar los problemas con los conocimientos. Para ello, lo primero es:

1. Analizar las actividades y productos/servicios. Para todos ellos el proceso es análogo.

- Enumerar los servicios (productos) que la organización ofrece o las actividades que realiza.
- Determinar los componentes, se ponen al descubierto los conocimientos ocultos. El producto se debe descomponer, tanto estructural como funcionalmente. La descomposición funcional, enumera las funciones presentes en el producto. La estructural, enumera las partes del producto, con el objetivo de conocer las partes y los conocimientos, asociados a estas, que conforman el producto y la funcionalidad de este.

2. Inventariar los conocimientos a partir de los procesos. Este inventario resulta más fácil, porque las operaciones que implantan el proceso contienen los conocimientos deseados, de lo contrario se puede aplicar el método anterior.

3. Representaciones simbólicas. Se puede tratar como los anteriores, siempre que se identifique todos los ítem de la organización. Entiéndase por ítem: libros, publicaciones, informes y documentos técnicos, cuadernos de laboratorio, documentos generados por los individuos para forums, eventos, etc, es decir fuentes documentales. Cada uno de ellos debe ser procesado como el primer aspecto, aunque es aconsejable realizárselo a los ítems más relevantes.

4. Como resultado de los aspectos anteriores se obtiene una lista de conocimientos sin depurar, que proviene de diferentes fuentes y autores. El próximo paso es realizar un proceso de depuración y organización de la lista. Primero se validan los conocimientos, es decir, se comprueba si existe una coherencia interna con los conocimientos de la organización, estos deben soportarse en las materializaciones, para así eliminar dudas de sí se incluyeron los conocimientos que realmente poseen y no los que se desearían tener y los jefes desearan que se tuvieran. Posteriormente, estos conocimientos deben depurarse, es necesario elegir un nivel del conocimiento para que todos los que toman decisiones en la organización comprendan su significado, esta revisión debe realizarse por personas que tengan un nivel parecido al que presentan los que utilizarán los resultados.

5. Una vez que la lista de conocimientos esté depurada, se organiza en forma conveniente para el propósito de la organización.

6. Por último se resume la lista de conocimientos en un conjunto de competencias esenciales, con propósitos de difusión y comunicación.

El inventario de lo no observable, es decir del conocimiento que reside en la mente de las personas



puede lograrse, como se hizo alusión anteriormente, mediante la observación, la realización de experimentos o mediante un diálogo continuo, que trate de establecer la suficiente confianza para que los empleados con quienes se trabaja aporten sin ningún temor su caudal de conocimientos; de lo contrario, se puede establecer una estrategia de trabajo para que los propios empleados introduzcan en una base de conocimientos, el conocimiento y las experiencias que estos poseen.

El inventario permite a la organización reconocer de forma sistemática las posibilidades y las carencias para un determinado desarrollo.

Una vez realizado el inventario es necesario registrar dicho conocimiento, bien en una ficha manual, una base de conocimiento, u otra entidad.

### 1. Auditar los conocimientos.

Se examinará la naturaleza y el tipo de conocimientos, así cómo y dónde se emplea, dónde no, dónde se siente más su ausencia en la organización.

### 2. Documentar los conocimientos.

Documentar los conocimientos relativos al capital intelectual, en una base de conocimiento.

Una base de conocimiento es parte de un sistema inteligente que contiene los hechos y las reglas sobre los objetos y entidades de determinado campo de acción o esfera de interés, así como las relaciones entre ellos.

Podría decirse que es un tipo especial de base de datos, aunque difieren de esta última en que además de explicitar los hechos simples y las reglas, se pueden almacenar hechos complejos (conceptos teorías, teoremas) y sus relaciones. Se busca un mayor grado de interacción entre el usuario y los creadores del contenido.

En la base de conocimiento se utiliza un lenguaje de programación lógico, es decir no se diferencia un dato de una instrucción y no se define el orden de ejecución.

### 3. Divulgar los conocimientos.

El secreto de la transferencia o divulgación radica en encontrar tecnologías efectivas para lograr que los individuos hablen, se escuchen e intercambien información/conocimiento.

El conocimiento abunda en la organización pero su abundancia no garantiza que sea utilizable.

Se pueden transferir mediante debates, reuniones, eventos, la enseñanza, la lectura para los

documentados en libros, periódicos, etcétera.

La transferencia del conocimiento se puede afectar por algunos factores, la siguiente tabla muestra los factores más comunes a la hora de transferir el conocimiento (tabla 2).

Tabla 2. Factores que inhiben la transferencia del conocimiento "vs" soluciones posibles. 26

Fricciones o inhibiciones	Posibles soluciones
Falta de confianza	Reuniones frente a frente
Diferentes culturas, lenguaje y marcos de referencia	Crear un ambiente común mediante la discusión, publicaciones y rotación de puestos
Falta de tiempo y lugares para reunión	Establecer tiempos y lugares
La condición y las recompensas pertenecen a los que poseen el conocimiento	Evaluar el conocimiento y recompensar a los que lo comparten
Falta de capacidad de aprehensión del conocimiento por parte de los receptores	Educar a los empleados a ser flexibles. Contratar con arreglo a la capacidad de asimilar lo nuevo
La creencia de que el conocimiento es la prerrogativa de un grupo	Motivar el enfoque del conocimiento no hereditario
Síndrome de : "no fue inventado aquí"	La calidad de las ideas es más importante que la fuente.

Toda política diseñada para la gestión del conocimiento tiene que estar en armonía con la cultura corporativa y la filosofía de gestión de la organización. El conocimiento compartido es un aspecto característico de las filosofías de gestión participativas. Cuando los empleados identifican la pérdida de los conocimientos personales como un precursor de la pérdida del empleo, pueden llegar a cooperar muy poco o nada en lo que se refiere a compartir conocimientos.

El trabajo del conocimiento persigue en todo momento aumentar el valor y propiciar que los productos y servicios aumenten la satisfacción de los clientes.

Los servicios de información para gestionar el conocimiento difieren mucho de los servicios tradicionales. A continuación: se enuncian aquellas características que según el licenciado Israel Nuñez Paula son necesarias para alcanzar el éxito en la gestión del conocimiento, la inteligencia, el aprendizaje y la información en las organizaciones (Nuñez Paula IA. Bases teóricas y metodológicas en la formación de recursos humanos para la gestión de la inteligencia y del aprendizaje en las organizaciones o

comunidades [Tesis para optar por el título de Master en Psicopedagogía]. La Habana : Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana ; 1999. p.33):

- Utilizan profusamente las fuentes no documentales. Consideran a los recursos humanos, dentro y fuera de la organización como fuentes de información que generan conocimientos, buscan el desarrollo del conocimiento y la inteligencia corporativa o social, según el caso. Para ello, es de suma importancia la identificación y el registro de todos los usuarios y fuentes de información disponibles.
- Tienden a ser grupales o colectivos. Bien sea en forma directa o mediante los recursos tecnológicos, buscan el uso compartido de los recursos, sobre todo del conocimiento a partir de la información que existe dentro y fuera de la organización. Por esta razón es importante la detección o el establecimiento de categorías, segmentos o grupos, convencionales o reales y el dominio de las técnicas de trabajo en grupo, de solución de problemas y de desarrollo de la creatividad.
- Son fundamentalmente proactivos. No requieren indispensablemente de una solicitud previa para desarrollarse, sino que se realizan en forma continua a partir de los resultados de los estudios de las necesidades de conocimiento en la organización.
- Requieren el conocimiento y el registro constantes de los usuarios individuales y grupales, así como de sus necesidades cognoscitivas (habilidades y conocimientos) y de valores o caracterológicas, como parte de la información destinada a la gestión de recursos humanos en la organización.
- Presentan, en esencia, un alto nivel de valor agregado, porque toda información debe pasar por un profundo análisis y selección en función de la disponibilidad y de las necesidades específicas, así como por una reelaboración y comunicación de la información, contextualizada como individual o grupal, ajustada a la oportunidad, lugar, tiempo, forma de presentación, canal de comunicación, etcétera.
- Tienden a realizarse cada vez con mayor ajuste a la medida de las necesidades específicas de personas o grupos. Esto exige la incorporación, como proceso continuo, en el flujo tecnológico, del estudio de las necesidades y la comunicación, así como la utilización de sus resultados en todas las decisiones de la comunicación corporativa.
- Utilizan con perfección las tecnologías de la información y de la comunicación disponibles y combinan, en forma flexible, creativa y de acuerdo a las necesidades, diferentes tipos de servicios y regímenes de trabajo conocidos.
- Se basan en una concepción de red de unidades de información (descentralización coordinada por nodos) para garantizar el uso compartido de los recursos.

Nuñez Paula plantea además, que existen otras líneas de investigación que deben desarrollarse para elevar la calidad de los servicios de información y estimular su tránsito hacia los servicios de gestión del conocimiento, de la inteligencia y del aprendizaje, estas son (Nuñez Paula IA. Bases teóricas y metodológicas en la formación de recursos humanos para la gestión de la inteligencia y del aprendizaje en las organizaciones o comunidades [Tesis para optar por el título de Master en Psicopedagogía]. La Habana : Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana ; 1999. p.33):

- Investigaciones de fuentes, fondos y sus accesos, con o sin auxilio de la tecnología, éstas incluyen problemas de gestión, estudios informétricos -que en una de sus modalidades forman parte integral de los estudios de necesidades-, organización, composición y evaluación de fondos y, más recientemente, la localización y la vinculación con expertos, comunidades virtuales, listas de discusión, etc., con el fin de que las fuentes no documentales se conviertan en generadores de conocimiento y potenciadores de la inteligencia corporativa o social.
- Investigación para el diseño y elaboración, tanto de productos como de servicios según las características de las necesidades, los cuales incluyen una gran cantidad de variables, una gran creatividad y la necesidad de diseñar formas adecuadas de control y evaluación de su efectividad y eficiencia.
- Utilización de técnicas de la investigación en creatividad, técnicas grupales y de dirección, en el servicio a grupos de usuarios -en cuyo contexto se produce, simultáneamente, el estudio de sus necesidades, dinámicamente-, controlado experimentalmente.
- Investigación de los propios comunicadores, de los códigos, de la tecnología disponible y los canales de comunicación, de los objetivos, contenidos, métodos, formas y medios para la publicidad, promoción, relaciones públicas y técnicas grupales para la comunicación, de modo tal que respondan a las necesidades de formación e información de los usuarios/clientes, dentro y fuera de la organización.

En algunas organizaciones se ha creado la figura del gestor del conocimiento, como el especialista que tiene la responsabilidad de definir, impulsar, coordinar, dar coherencia y evaluar los procesos que configuran la GdC.

Esto conlleva a coordinar equipos de profesionales, dirigir procesos de actividades, conocer y dirigir la implementación de las tecnologías y herramientas necesarias para la realización práctica. No hay una profesión concreta que cualifique para esta actividad, pero es evidente que los profesionales de la información o documentación reúnen condiciones inmejorables de partida, sobre todo si además están motivados en los aspectos de gestión y tecnología.

Con relación al profesional que se encargue, en una organización, de la gestión del conocimiento, Josep Ma. Rovira puntualizó: " A los documentalistas les falta cultura organizacional, mientras que a los empresarios les falta cultura documental ". 27

Sobre el tema José Ma. Sánchez Nistal expresó, "los documentalistas saben como fabricar y distribuir los ladrillos, pero que su problema es cómo construir una estructura con ellos. 27 Esta reflexión se alude al paso necesario que media desde la gestión de información a la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento no es sólo otra arma competitiva que se extrae de la caja de herramientas del asesor. Se trata de un programa a largo plazo que implica un cambio cultural que llega hasta la dirección de la organización. 23

## LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL

Cuando se habla de gestión del conocimiento es imprescindible hablar de la cultura empresarial de la organización, porque ésta constituye el punto de partida para desarrollar cualquier proceso de gestión o determinar la estrategia para el desarrollo de la organización.

La cultura empresarial es un aspecto importante para gestionar el conocimiento en la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se refiere a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias.

La cultura corporativa no es otra cosa que "el conjunto de valores con el que se está actuando, con el que las personas implicadas se comportan". 28

Es la cultura organizacional la que define el comportamiento, motiva a sus integrantes y afecta la forma en que la organización procesa la información. Con frecuencia, ésta expresa valores, ideales y creencias compartidas por sus integrantes.

La combinación de diversos factores muestran las bases de la cultura organizacional, tal es el caso del: uso de la información y su diseminación, uso del correo electrónico, informes, así como la preferencia por las informaciones orales, rumores, etcétera.

Las concepciones empresariales, en los países desarrollados, cambian actualmente en función de la globalización de los mercados y la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación en todos los sectores de la sociedad. Desde hace algunos años Joan Amorós, delegado de Nissan Distribution Service Barcelona ha realizado un exhaustivo estudio de las técnicas de dirección que han surgido en los últimos quince años, en todo el mundo y en especial en Japón. El análisis de estas técnicas, tanto teórico como práctico, fruto de su experiencia en la multinacional japonesa Nissan y de visitas a otras empresas europeas dió lugar a un manual denominado " Nova cultura empresarial, una reposta agosarada dels reptes del segle XXI", en el que han participado varios autores bajo la coordinación de Amorós.

En un mundo donde el cambio es tan acelerado, las organizaciones requieren de una cultura que sea dinámica y transformadora totalmente diferente a la cultura de algunas décadas atrás. Parece ser que la nueva cultura empresarial (NCE) propuesta por Amorós, unido a otros factores que la afectan, es la que más se acerca a la cultura propicia o idónea para implementar procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje en equipos, transmisión del conocimiento y, porque no, gestión de la inteligencia y el aprendizaje. 2

Según Amorós, la NCE es uno de los pilares básicos para que una empresa pueda ser competitiva. Las nuevas técnicas de dirección, propias de esta cultura, se pueden agrupar en dos grandes grupos: técnicas

de gestión propiamente dichas y técnicas de motivación. Las técnicas de gestión actúan prioritariamente sobre los procesos, mientras que las técnicas de motivación inciden sobre las personas, bien de forma individual o colectiva.

Principios básicos de la NCE :

1. Visión a largo plazo y gestión anticipada del cambio.
2. Calidad total y orientación a los procesos y a los clientes.
3. Superación de la administración científica por la administración del comportamiento.
4. Expansión del conocimiento dentro de la empresa, formación permanente de los empleados.
5. Estructura organizativa ágil, basada en la comunicación, información y diálogo continuo.
6. Intervención en la organización del trabajo por parte de quien lo ejecuta.
7. Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva.
8. Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación en relación con la plantilla.
9. Intensa interconexión de la empresa con compañías relacionadas con su actividad y con la sociedad de su entorno. 29

Estos principios, Amorós los resume en uno sólo: "una empresa que aplica la NCE es aquella capaz de añadir un alto valor creativo en lo que produce y que para ello ha de lograr previamente una plena participación y motivación de la plantilla".

En la NCE 3 la estructuración de la compañía no debe realizarse por la vía tradicional de construir departamentos aislados, sino que estos han de estar conformados como un todo o deben ponerse al servicio de los principales procesos productivos. La gestión de la empresa se orientará hacia estos procesos básicos. Todo esto bajo el concepto de gestión de abajo hacia arriba, concepción que se contrapone al modelo taylorista de arriba hacia abajo.

Las empresas enfocadas hacia la gestión del conocimiento comparten una tendencia que las hace verse a sí mismas como organizaciones con una estructura plana, con canales horizontales y transversales de comunicación, que permite, en cierta medida, ser flexible en cuanto a la rotación de sus miembros por los puestos claves del negocio lo que facilita que todos puedan ejercer las distintas funciones que permiten posicionarse en el mercado.

Lo anterior es posible, como resultado de la especialización por parte de las organizaciones en determinado negocio, sobre el cual trazan toda una estrategia y trabajan en función de ella todos sus miembros en conjunto. Esto posibilita que, - con el conjunto de habilidades y actitudes hacia el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, la diseminación del conocimiento, la creación de nuevos modelos mentales, la adaptación a los cambios y la honestidad suficiente para definir, aceptar y comunicar sus funciones, o lo que realmente aporta en el negocio-; la organización pueda posicionarse en el mercado y mantener una ventaja competitiva sobre las organizaciones a fines.

Otro aspecto importante a considerar, es que el plan anual con objetivos básicos de producción, ventas y resultados económicos, cuente con la participación efectiva de todos los integrantes de la empresa, a partir de un propósito general de la dirección. Esto significa un avance frente al sistema tradicional de seguir fielmente el plan anual que confecciona la dirección. Los objetivos relacionados con cada nivel de gestión deben discutirse con cada persona afectada con el fin de conseguir su compromiso de cumplirlos.

Si se fomenta la participación del personal, los mandos intermedios no sólo ejercerían de puente entre la dirección y los trabajadores sino que también podrían aportar ideas al proceso productivo. Para esto hace falta una buena política de motivación y de incentivos monetarios en función de los objetivos alcanzados o de las mejoras aportadas.

En la NCE los procesos básicos deben diseñarse para eliminar las pérdidas derivadas de la falta de calidad, los movimientos innecesarios y el consumo indebido de material. La distribución de los recursos humanos deberá realizarse en correspondencia con las necesidades de los procesos productivos básicos. Se deben agrupar las aptitudes de los diversos empleados en equipos de trabajo, debe procurarse que estos equipos y las personas que los integran sean lo más polivalentes posible, porque los cambios de mercado exigen una producción flexible y una rápida capacidad de respuesta a las demandas no previstas.

Cuando se habla de trabajo en equipos se refiere al trabajo en grupo o dinámica de grupo, como también se le conoce.

Los grupos son "reuniones de individuos, que tienen en conjunto vida propia, opiniones, reacciones, sus valores y necesitan una función para desempeñar. Existen lazos entre ellos, que dan una unidad. El grupo es real en la medida en que existen interacciones entre las personas, objetivos comunes y participación de todos, colectiva". 30

Cada individuo, dentro del grupo recibe una posición, un lugar y una función, la cual está encargada de realizar.

Debe seguir normas de comportamiento interpersonales, exigidas por el puesto que ocupa dentro del grupo. El grupo necesita que se produzcan intercambios, que susciten reacciones, acción, para que el grupo esté completamente activo.

Es importante el trabajo en equipo, la comunicación, el intercambio de experiencias, la colaboración entre empleados. De acuerdo con esto, el papel del gerente es el de motivar al grupo a la acción, controlar su funcionamiento y sus resultados, mientras que el grupo es el encargado de buscar y utilizar la información que necesita para resolver problemas o enfrentar las tareas impuestas.

Se debe explotar dentro de los grupos las vivencias, experiencias, conocimientos individuales para

aprender en conjunto, mejorar la comunicación y prepararse mejor para enfrentar los cambios. En estos se deben agrupar destrezas, actitudes, fomentar nuevas aptitudes, romper con las formas tradicionales de pensamiento para crear nuevos modelos mentales, patrones de conducta, formas de aprender, etcétera.

El trabajo en grupo es un elemento muy poderoso que puede estimular la producción de ideas. La unión de varias personas entorno a un pensamiento aumenta la capacidad de relacionar conceptos, así varios cerebros producen al mismo tiempo y en el mismo lugar.

En cuanto a la formación, la NCE exige que se extienda al máximo de personas de la empresa con el fin de garantizar una superación constante que permita afrontar los cambios internos y los procedentes del entorno.

La formación se refiere a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades de los integrantes de la organización mediante una capacitación/superación constante, que ayuda a estar preparados para enfrentar los cambios tanto internos como externos.

Por otra parte es de vital importancia que la cadena de valor añadido, que engloba los procesos básicos de la empresa, debe ir desde el proveedor hasta los clientes, siguiendo la filosofía de la calidad total.

Para que la NCE pueda implantarse de manera adecuada es imprescindible un cambio en el estilo de gestión. Esto significa pasar, como se refirió anteriormente, de una administración de carácter teórico a otra basada en el comportamiento. Se deben gestionar las habilidades y conocimientos de las personas y situarlas en los puestos donde puedan rendir mejor y sentirse autorealizadas, delegándoles responsabilidades y haciéndolas partícipes de la gestión. De esta forma, la empresa estará lista para enfrentarse a los cambios y los directivos para crear nuevas estrategias y anticiparse a ellos.

En la cultura empresarial un aspecto muy importante a potenciar es la creatividad del individuo.

Creatividad significa la capacidad de imaginar algo nuevo y original e idear la forma en que se puede expresar a los demás. Todo lo que se produce que es nuevo y original es creativo.

El proceso de creatividad en el individuo está determinado por la solución de problemas, o al menos la búsqueda de las posibles, y su comunicación mediante ideas originales, innovadoras y puntos de vista diferentes a los existentes.

Es muy importante potenciar la originalidad del individuo porque de ella depende, entre otros factores, la creación de nuevos valores en la organización.

La creatividad puede mejorarse con el trabajo en grupo, aunque en muchas ocasiones este no resulta. Es importante que todos los miembros del grupo participen con igual número de posibilidades y oportunidades para expresarse.



Un grupo bien estructurado amplía las capacidades individuales de sus miembros, proporciona un entorno donde la acción puede desarrollarse con mayor eficacia.

Todos los miembros de la organización tienen un potencial creativo, todos poseen esa habilidad, sólo hay que estimularlo. Para ello es necesario un trato justo, es decir, que las personas esperen y reciban un trato adecuado, en correspondencia con su aporte, mediante el estímulo a la experimentación y a la crítica; es necesario un ambiente que alimente la curiosidad y la creatividad, que facilite a la solución a los problemas mediante un sistema de incentivos que recompense el mérito y los éxitos.

De la misma forma el ambiente laboral, también tributa a la cultura organizacional. El ambiente laboral debe proporcionar una forma de trabajo dinámica; la alta dirección debe involucrarse con fuerza e identificarse en toda la transformación empresarial y se requieren de estructuras pocas jerárquicas, no autoritarias y flexibles, de manera que cada trabajador tenga un por ciento de responsabilidad y se sienta respaldado, con autoridad para tomar sus propias decisiones.

El aprendizaje es uno de los indicadores de mayor peso en la creación de la nueva cultura. El aprendizaje es el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento, tanto a nivel personal como de grupo o de organización en su conjunto. El aprendizaje en equipo se basa en procesos de observación interpersonal y en compartir en grupo los conocimientos individuales.

Con respecto a lo anterior, en la bibliografía consultada existe una determinada tendencia a marcar el aprendizaje como el desprendimiento de antiguas conductas, juicios establecidos previamente acerca de la realidad circundante, para percibirla bajo el prisma de los nuevos cambios; este proceso es un ciclo ininterrumpido, no termina, pues el individuo se desarrolla en un ambiente en constante cambio, donde constantemente se aprende.

Para desarrollar la capacidad de aprender son necesarias nuevas formas de ejercer el liderazgo, fomentar nuevos valores culturales, reestructurar la organización, gestionar el personal, etcétera.

El aprendizaje que se desarrolla en la organización se deriva del aprendizaje de sus miembros individuales y de la adquisición de nuevos miembros con conocimientos que la organización no posee. El aprendizaje es un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de la persona y de su experiencia anterior de aprendizaje.

La capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una forma distinta.

La motivación es primordial para la producción de innovaciones y la generación de problemas. Aunque la disponibilidad de conocimientos pueda ser elevada, si sus portadores no se sienten motivados para su aplicación, es probable que no se alcance un nivel de utilización suficiente como para proporcionar oportunidades de aprendizaje.

Actualmente el aprendizaje no se concibe como un fenómeno propio del individuo sino que ha trascendido al plano organizacional, no se trata solamente de que los individuos aprendan en forma individual sino de manera colectiva, entonces, se habla de organizaciones de aprendizaje (OA).

Las OA se han definido por Ikujiro Nonaka, "como lugares donde inventar el conocimiento nuevo no es una actividad especializada... es una forma de comportamiento, de hecho, una forma de ser, en la cual todos son trabajadores del conocimiento". 31

Es "una organización que es diestra en crear, adquirir y transferir el conocimiento y en modificar su comportamiento para reflejar los nuevos conocimientos y comprensiones". 31

Para que una organización se encamine hacia el aprendizaje es necesario resolver tres asuntos críticos:

- El significado: se necesita una definición clara y precisa de las organizaciones de aprendizaje.
- La gerencia: se necesitan lineamientos que inciten a la práctica de forma clara.
- La medición: se necesitan herramientas para evaluar la tasa y el nivel de aprendizaje en una organización.

Las OA son diestras en cinco actividades principales:

1. Solución sistémica de los problemas:

Es importante revisar sistemáticamente los problemas para hallarles solución a tiempo, además de utilizar la filosofía y los métodos del movimiento de calidad, para esto es necesario considerar:

Confiar en el método científico para el diagnóstico de los problemas (técnica que se le conoce como generación y comparación de hipótesis).

- Insistir en datos en lugar de en suposiciones, como base para la toma de decisiones (denominada, gerencia basada en hechos).
- Utilizar herramientas estadísticas sencillas (histogramas, diagramas de causa y efecto) para organizar la información y extraer inferencias.

Para el aprendizaje es esencial la exactitud y la precisión. De ahí que los empleados deban prestar más atención a los detalles y organizar mejor sus ideas y forma de pensar.

Es común utilizar técnicas como la tormenta de ideas, la entrevista y la encuesta, etcétera.

Los empleados deben ser capacitados y el resultado de esta, es decir las nuevas técnicas, conocimientos, herramientas, deben introducirse en la práctica en la organización.

## 2. La experimentación:

Esta actividad implica buscar y ensayar sistemáticamente el conocimiento nuevo, la experimentación generalmente está motivada por la oportunidad y la ampliación de los horizontes. Tiene dos formas principales: los programas continuos y los programas exclusivos de demostración.

- Los programas continuos lo conforman una serie de pequeños experimentos, diseñados para obtener ganancias incrementales en el conocimiento. Se ponen en práctica o realizan en el local de trabajo.

Presenta como características fundamentales:

- El aseguramiento del flujo de las nuevas ideas.
- La disposición de un sistema de incentivos que favorezca la toma de riesgos, los empleados deben sentir que los beneficios de la experiencia exceden los costos, de otra manera no participarán.
- La existencia de gerentes y empleados entrenamiento en las destrezas necesarias para realizar y evaluar experiencias.
- Los proyectos de demostración, son más complejos que los continuos. Involucran cambios holísticos en todo el sistema, con frecuencia se realizan con el fin de desarrollar nuevas capacidades organizacionales.

Características distintivas:

1. Establecen implícitamente lineamientos de políticas y reglas para la toma de decisiones para los proyectos sucesivos.
2. Involucran esfuerzos considerables de aprender haciendo. Se desarrollan por equipos multifuncionales que responden directamente a la gerencia superior.

Las formas de experimentación, de cualquier tipo, tienen como objetivo pasar de un conocimiento superficial a una comprensión profunda, es fundamental no sólo saber como hacer las cosas sino además saber porqué ocurre.

- Aprender de su experiencia pasada y de los demás

Las empresas deben revisar continuamente sus éxitos y fracasos para ganar en experiencia y conocimientos, de esta forma se eliminarán deficiencias en los procesos, actividades y funciones realizadas o similares.

Según el filósofo George Santana "quienes no pueden recordar el pasado están condenados a repetirlo".

En el caso del aprendizaje de los demás, generalmente, se utilizan los procesos de benchmarking, que

significa compararse o intentar acercarse al estándar más elevado del negocio.

Es una búsqueda exhaustiva para identificar las organizaciones con mejores prácticas, estudiarlas y tomar de ellas aquellos aspectos que pueden ser aplicables a la organización.

Los clientes son otra fuente de información que puede proporcionar información sobre el producto, comparaciones competitivas, una comprensión de los cambios en las preferencias, calidad y uso del servicio. Esta información es importante para el funcionamiento de las organizaciones en todos los niveles.

Las OA cultivan el arte de escuchar abiertamente y prestando atención.

- Transferencia rápida y eficiente del conocimiento en la organización.

Es necesario compartir el conocimiento de forma rápida y eficiente por toda la organización. El impacto de las ideas es mayor cuando se comparte abiertamente. Algunos mecanismos son los informes escritos, orales y visuales, las visitas a los sitios, los programas de educación y entrenamiento, los programas de rotación de personal, etcétera.

El conocimiento se transfiere eficazmente cuando existen los incentivos correctos. Si los empleados conocen que sus planes serán evaluados e implementados, es decir que su conocimiento se aplicará, el progreso es mucho más probable.

El aprendizaje organizacional por lo general puede trazarse en tres etapas: Un primer paso cognoscitivo, los miembros de la organización son expuestos a las nuevas ideas, amplían su conocimiento y empiezan a pensar en forma diferente. El segundo paso, reside en el comportamiento, los empleados comienzan a comprender y alteran su comportamiento. El tercer paso es el mejoramiento del desempeño, cuando los cambios en el comportamiento conducen a mejorías en los resultados, que pueden medirse: una mejor calidad, una mejor entrega, un aumento en la proporción del mercado, etcétera.

La autodirección y el trabajo en equipos son aspectos importantes en las organizaciones que aprenden.

El primer paso para crear una OA es fomentar un ambiente que conduzca al aprendizaje. Debe existir tiempo para la reflexión y el análisis, para reflexionar sobre los planes estratégicos, evaluar los sistemas actuales de trabajo, inventar nuevos productos y sobre como cubrir las necesidades de los clientes.

Otro aspecto importante es la estimulación del intercambio de ideas mediante reuniones y equipos de proyectos. Así se asegura un flujo fresco de ideas y la posibilidad de considerar las perspectivas de la competencia.

En las organizaciones que aprenden los empleados deben jugar, forcejear con el conocimiento nuevo y considerar sus implicaciones.

En el desarrollo de esta nueva cultura existen aspectos que deben contrarrestarse, otros deben incentivarse (tabla 3).

Tabla 3. Cultura empresarial tradicional contra nueva cultura. 32

Factores a contrarrestar	Factores a incentivar
Estilo de dirección que considera la calidad como una función.	La calidad es la base de la gestión empresarial e impregna por completo el estilo de dirección.
Estructura organizativa compleja orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión de arriba hacia abajo.	Estructura organizativa ágil, dinámica y motivadora, orientada a los procesos fundamentales de la producción y la gestión, procurando la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles de la plantilla.
Gestión individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.	Gestión participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso, tanto en el establecimiento como en la consecución de los objetivos.
Falta de espíritu renovador, tanto en los procesos productivos como en los de gestión, así como en los productos y servicios prestados.	Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación integral de las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.
Liderazgo basado en la jerarquía.	Liderazgo por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal.
Carencia de planes de mejora bien estructurados a fin de conseguir objetivos.	Ejecución de un plan de mejoras de acuerdo con los objetivos generales, realizado mediante la participación de todos los elementos de la plantilla.
Procedimientos de comunicación e información interna, inexistentes o restringidos.	Comunicación e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales.
Planes de formación puntuales poco vinculados a las carreras profesionales y de escasa colaboración con el mundo universitario.	Planes de formación permanentes para todo el mundo. Intensa colaboración con el mundo universitario y centros tecnológicos. Interés por el nivel de docencia básica de la sociedad que habita en el entorno.

- Poca incidencia de los sistemas preventivos a los cambios del entorno y de respuesta rápida ante los pedidos de los clientes.
- Sistemas de retribución que no estimulan la eficacia.

J Orientación total hacia el cliente, sustentada en el concepto de calidad total. Capacidad de respuesta rápida a los cambios del entorno y a las demandas de los clientes.

Sistemas de retribución que estimulen la eficacia, basados en el nivel de cumplimiento de las tareas y la capacidad de generar ideas de mejora.

- El liderazgo

Es otro de los pilares fundamentales dentro de cualquier organización, es muy importante que estén muy bien definidos a líderes de la organización, para desarrollar estrategias de trabajo que eleven la motivación, compromiso y eficiencia del personal de la organización.

Los líderes son aquellas personas a quienes los demás quieren seguir. Su liderazgo involucra el saber decidir a dónde debe ir la organización y persuadir a los demás a conducirla hacia allá. Los líderes más exitosos de una organización son frecuentemente individuos que fueron anteriormente expertos, que les gusta manejar o dirigir a las personas.

El líder es aquella persona con capacidad para motivar cambios de conducta en los subordinados que van más allá de la obediencia formal, tiene la capacidad de trascender el hoy y ver lo que otros no ven, debe pensar en el mañana, descubrir oportunidades, reflexionar e integrar la experiencia pasada en un planteamiento objetivo de las realidades que el grupo puede llegar a obtener y alcanzar.

El líder perfecto es el que escucha mejor; el que permite la libre expresión de todos y que únicamente interviene para orientar y coordinar, el que actúa como catalizador de los esfuerzos colectivos.

El arte de liderar una organización de conocimiento se basa en la capacidad para dirigir a los profesionales y proveerlos con las condiciones necesarias para que puedan ejercitar su creatividad en beneficio de los usuarios/clientes de la organización y de la estimulación de ese ambiente, una vez creado.

La cultura de una organización debe permitir a los individuos intentar, fallar, aprender e intentar de nuevo. Si la cultura promueve la penalización del error, entonces el éxito será pequeño y cada vez serán menos los que estén dispuestos a emprender nuevas acciones por miedo al fracaso. Esta debe permitir la crítica en el sentido de averiguar lo ocurrido para aprender de la experiencia.

## HERRAMIENTAS EN APOYO A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La tecnología es una pieza clave en los proyectos de gestión del conocimiento, las herramientas que se utilicen para estos proyectos deberán gestionar los procesos de creación y de reutilización del conocimiento:

1. Creación y gestión de documentos.
2. Soportar foros de discusión y directorios.
3. Flujos de tareas: validación y collaborative filtering.
4. Alinear la GC y gestión de los RRHH.

La GdC aglutina las siguientes tecnologías:

- Gestión documental y recuperación textual.
- Workflow, flujo de trabajo.
- Groupware y mensajería electrónica ( e-mail, video y teleconferencia).
- Visualización (MapMakers) y análisis de datos.
- Agentes inteligentes y collaborative filtering.
- Internet/ Intranet.

### **Workflow**

Son herramientas que permiten el diseño de flujos de trabajo de una organización, que indicando qué, quién debe realizar las tareas y las asignan a los que intervendrán a continuación en su desarrollo. Permiten que la información se mueva a las personas apropiadas, con el orden adecuado y las herramientas idóneas para procesar dicha información. Actualmente existe una gran variedad de aplicaciones workflow en el mercado.

### **Groupware**

Permiten compartir recursos y realizar tareas en las que intervienen más de una unidad. Son excelentes plataformas de distribución y de mensajería electrónica. Las más conocidas son Lotus Notes, Microsoft Exchange y Novell Groupwise.

### **Collaborative filtering**

Se refiere a la actividad desarrollada por un grupo de expertos para seleccionar información y dirigirla a otras personas a las que puedan serle de utilidad para sus necesidades de formación y el desarrollo de su actividad profesional. Parte de una definición más precisa del contexto en el que se aplicará la información, con el fin de garantizar que ésta sea procedente y catalizadora de la acción. Este grupo es experto en el tema y considera el nivel de conocimiento de los usuarios a los que envía la información,

así como sus necesidades formativas. El collaborative filtering parte de una definición más precisa del contexto en el que se aplicará la información, con el fin de garantizar que ésta catalice la acción.

En el ámbito de la información documental, se dispone de las siguientes herramientas:

1. Programas de gestión de la documentación y la imagen que permiten:

- La creación de las bases de datos con referencia de documentos y sus contenidos.
- Informatizar y hacer accesible la información que hoy está disponible sólo en papel.
- La creación de bases de datos de conocimiento en diferentes áreas, en la medida de sus capacidades de búsqueda, por campos y a texto completo permiten un tratamiento muy versátil de la información.
- Estos programas posibilitan enlazar, mediante un proceso de asociación, la información contenida en un registro, con los documentos asociados a esta información, situados en otros programas ofimáticos (Word, Excel, etc.) de la red o de la intranet.

2. Sistemas de edición electrónica, que permitan elaborar cualquier tipo de información de manera rápida y a bajo costo para difundir la información en CD-ROM, en intranets, extranets e Internet. Con estos se puede hacer accesible la información necesaria a los trabajadores de una organización mediante una intranet, a clientes, colaboradores y proveedores mediante una extranet y a la sociedad en general mediante Internet.

3. Motores de búsqueda que permiten:

- La búsqueda de información, mediante sesiones de exploración, en direcciones de Internet (proveedores, organización de la competencia, búsquedas temáticas, etc.), el propio web y también en los programas ofimáticos de la corporación.
- La creación de bases de datos con la información obtenida.

4. Sistemas interactivos. Para preparar documentos como encuestas y formularios, para hacerlos accesibles mediante un navegador web, en intranet o Internet.

- Los usuarios pueden llenar las encuestas y formularios y enviar sus respuestas directa e inmediatamente al servidor.
- En el servidor las respuestas se integran en bases de datos definidas.
- Con estas bases de datos puede realizarse un tratamiento estadístico de las respuestas, así como organizar el envío de las listas de correo electrónico.

Existen herramientas que se pueden utilizar para generar conocimiento, codificarlo, transferirlo y almacenarlo, por ejemplo el IdeaFisher, Mindlink y el Idea Generator, KnowledgeXs, Groupware, Microsoft Netmeeting, las bases de conocimiento, Excalibur Retrieval Ware 6.6, OCS-Optic , OPTIC



WEB, Brainstormings, SAPnet, Meta4Mind y Meta4Mind Set, las bibliotecas digitales y el benchmarking, por sólo mencionar algunas.

A continuación se presentan algunas de estas herramientas que pueden servir de apoyo a la gestión del conocimiento.

### **IdeaFisher**

El IdeaFisher es una herramienta que se utiliza para coleccionar ideas a menudo desde fuentes diversas, recombinarlas de manera única de forma que puedan surgir nuevas ideas. Esta herramienta trabaja mediante listas asociativas de palabras y frases que pueden ayudar a la gente a unir pedazos dispares y así generar nuevas ideas.

### **Mindlink y el Idea Generator**

El Mindlink y el Idea Generator se crearon para alcanzar los límites de creatividad de una sola persona o grupos de personas mediante usuarios guías que rompen los modelos mentales existentes. Al usar métodos aleatorios y controversiales de pensamiento se inducirá a la persona a un pensamiento creativo que puede ser difícil de alcanzar dentro de sus propios paradigmas.

### **KnowledgeXs**

El KnowledgeXs permite a la organización crear un mapa de un conjunto de un contactos interrelacionados, documentos, eventos y otras interacciones con la información, que facilita a sus usuarios actualizar, comentar y explorar nodos o destinos en el mapa continuamente, además de la creación y el cambio de las relaciones, es decir crear mapas del conocimiento. El mapa del conocimiento es una colección de documentos que representan el conocimiento de las organizaciones y su información jerárquica. Estos ayudan a saber dónde encontrar específicamente el conocimiento. Están diseñados para ayudar a la gente a saber dónde buscar lo que necesitan saber. Otro uso de los mapas de conocimiento es la gráfica de los flujos del conocimiento dentro del proceso, desde la adquisición (incluyendo la generación), mediante el desarrollo, almacenamiento y finalmente el despliegue interno y externo.

### **Brainstorming o tormenta de ideas**

El brainstorming o tormenta de ideas es un método que puede potenciar la creatividad del individuo centrada en la generación de ideas que aporten valor a una situación determinada, explotar la potencialidad y la capacidad del individuo en la generación de una cantidad de ideas relacionadas con una situación problemática puede propiciar el intercambio de ideas y de conocimientos en un ambiente propicio para el debate y la reflexión.

### **Groupware**

El Groupware permite a las personas comunicarse en un espacio virtual en el tiempo, capturar las

interacciones y permitir un entendimiento contextual, a partir del rompimiento de las barreras de tiempo, espacio, diferencias culturales, de rango, etcétera.

### **Microsoft Netmeeting**

Los cuartos virtuales de diálogo están en fase de establecerse, permite a los individuos: llevar sus conversaciones a través del tiempo y la distancia, trabajar sobre documentos conjuntamente y la creación de bases del conocimiento. Microsoft Netmeeting combina voz, vídeo y la facilidad de compartir documentos en una PC individual. El intercambio de conocimiento depende del uso de ésta aplicación, la distancia física presenta un impacto menor en comparación con años atrás.

### **Root Learning**

El Root Learning es una herramienta para el mapeo del aprendizaje, se usa por compañías como Boeing, Pepsico y Allstate Insurance, con el objetivo de romper barreras como la distancia social en la que aparecen factores jerárquicos, funcionales y diferencias culturales, los cuales restringen el entendimiento compartido.

Root Learning trabaja con la alta gerencia para tomar los planes estratégicos corporativos en toda su complejidad y los traduce a inglés simple, desglosa los objetivos y actividades que llevan al éxito del negocio y lo representan sobre mapas de aprendizaje. El aprendizaje ocurre se discuten a través del tiempo por toda la organización. En dicha discusión, se crea un diálogo verdadero entre los individuos de todos los niveles de la organización. Si estos mapas de aprendizaje se implementan propiamente, son muy útiles para promover la transferencia del conocimiento, tanto vertical como horizontalmente aún en organizaciones complejas.

Las bases del conocimiento son entidades complejas que almacenan una vasta colección de anécdotas, experiencias, datos técnicos, comentarios y cualquier otro tipo de juicio, así como decisiones de apoyo. Las bases del conocimiento pueden ser una herramienta muy poderosa si se combinan con un sistema experto.

### **SAPNET**

Es un software que contempla distintas partes que componen la GdC. SAP R/3 (columna vertebral de SAPNet) permite gestionar con éxito la información estructurada e implantar los procesos transaccionales asociados a esta información; en cuanto a integración, esta infraestructura tecnológica permitió integrar sistemas heterogéneos, productos de terceros como gestión documental, fuentes de información financiera, suscripciones, correo electrónico y, por último, desarrollos que se realizaron en distintos lenguajes. De esta forma se protegía la herramienta frente a cambios tecnológicos y se disminuía la dificultad del manejo de SAPNet.

En cuanto a accesibilidad, debido al acceso de gran cantidad de personal interno y externo, clientes, asociados y público en general se dotó al sistema de unos potentes criterios de accesibilidad tanto a datos

como a procesos, servicios, herramientas, además cada usuario tiene la posibilidad de configurar su entorno de trabajo.

Estos requisitos permiten a SAPNet cubrir las siguientes funcionalidades sobre el conocimiento.

- **Crear:** los objetivos que constituyen el núcleo del sistema pueden crearse con herramientas para registrar la autoría, queda así constancia del propietario intelectual y de los aportes de cada uno. Todos y cada uno de los usuarios de SAPNet pueden, dentro de sus perfiles crear o modificar objetos, estos pueden ser documentos de microinformática, hiper-enlaces a fuentes externas, etcétera.
- **Distribuir y compartir:** ofrece servicio a más de 15.000 empleados en 50 países y más de 15.000 instalaciones de SAP R/3 a nivel mundial. Es un protocolo de replicación de datos y distribución de procesos de negocio que asegura la utilización coherente y actualizada de todo el sistema.
- **Personalizar:** cada usuario puede generar un entorno de trabajo a la medida de sus necesidades, se puede, por ejemplo, tener noticias de cambios en las áreas de conocimiento por él seleccionada mediante suscripción y conocer en tiempo real las últimas cotizaciones en bolsa de determinadas compañías o integrar su correo electrónico y workflow en el mismo escritorio.
- **Evaluar:** presenta opciones de "feedback", workflow, foros de discusión y otras. Permite evaluar la repercusión y la calidad, así como la reutilización de los objetos creados.
- **Utilizar:** El conocimiento disponible en SAPNet se adquiere su utilidad a través de potentes escenarios contextuales, llamados "cockpit" (cabina de pilotaje), en los que se aúnan buscadores inteligentes y la minería de datos, así como la posibilidad de desencadenar acciones; por ejemplo, un cliente puede informar de un problema; éste informe, al ser liberado, dispara los procesos asociados, como son la comunicación con el personal de soporte, asignación de las tareas a realizar, etc., todo ello se controla por estructuras de workflow que aseguran que la persona más idónea disponible recibe el aviso de forma automática (Pérez Rodríguez Y. Gestión del conocimiento: un acercamiento al tema. Observaciones no publicadas).

### **Excalibur Retrieval Ware**

Es un motor de indización y búsqueda documental que permite localizar prácticamente toda la información, incluida la estructurada que posibilita buscar por datos determinados, o no estructurada, que puede localizarse por su contenido. El sistema admite información tipo texto, incorpora filtros para los formatos más habituales (Word, WordPerfect, WordStar, EBCDIC, Excel, Lotus 1-2-3, PDF, EPS, etc) y permite la indización de bases de datos como LOTUS NOTES, ORACLE, INFORMIX y SYBASE, las búsquedas se realizan en lenguaje natural y se puede buscar por las siguientes opciones:

Por concepto o semántica: constituye una recuperación inteligente de información. Gracias a una completa red semántica, RetrievalWare permite localizar todos los documentos que contengan una

palabra determinada, tal y como se escriba, incluso aquellas que tengan alguna derivación morfológica, sinónimos u otras palabras relacionadas. Patrón: permite localizar información que tal vez no se encuentre escrita correctamente, mediante la búsqueda por patrones (APRP) incorporada en RetrievalWare, es capaz de descomponer cada palabra en un mapa de bits y realizar las búsquedas por medio de una comparación porcentual entre dichos mapas.

Booleana o tradicional: a partir de una palabra el sistema localiza únicamente los documentos que la incorporan. 33

## **OCS-OPTIC**

El OCS-OPTIC es un sistema integrado de gestión electrónica documental, basado en arquitectura "cliente/servidor" que permite la entrada, organización y almacenamiento automático de diferentes tipos de documentos, como pueden ser: soporte papel, fotografías, planos, libros, microfichas, microfilm, tarjetas de apertura, radiografías, secuencias de vídeo y sonidos. OCS-OPTIC influye positivamente en la información, organiza y controla las propiedades documentales que se encuentran en la oficina, cualquiera que sea su soporte o formato (archivos de ofimática, fotografías, textos, microfichas, etc.). El gestor electrónico documental OCS-OPTIC supone un filosofía nueva que combina la imagen con la información textual, su propósito final es la automatización de los tres procesos que conforman la cadena documental: organización, almacenamiento y recuperación.

El sistema OCS-OPTIC se encuentra dividido en distintos "módulos" que permiten configurar la instalación para cada uno de los puestos de trabajo, con las siguientes funcionalidades específicas:

### **Administrador**

Es el módulo de configuración del sistema desde el cual se establecen los campos y usuarios asociados a cada archivo, las claves de localización, así como los distintos niveles de seguridad. Desde el "administrador" se configuran el resto de los puestos y se indican las operaciones para cada usuario.

### **Grabación**

Mediante este módulo se introduce la información al sistema de archivo documental, permite la digitalización del documento por el escáner, la recepción automática desde el fax o bien mediante la importación directa de ficheros externos, etcétera. Se realiza el proceso de indización, a partir de la asociación al documento de las claves de búsqueda dentro de la base de datos "relacional" y "documental".

Para el almacenamiento de la información digital se utilizan diversos soportes ópticos:

WORM, regrabables, CD-ROM, que pueden organizarse en Jukebox (Intercambiador automático de discos) que garantizan una gran capacidad de almacenamiento y una rápida localización.

### **Consulta**

La documentación que se ha almacenado en los dispositivos ópticos puede recuperarse de forma rápida y fácil para el usuario, se ve la imagen en el monitor de la PC. La lista de consulta puede configurarse por parte del usuario, el cual puede decidir qué campos incluir para facilitar la búsqueda.

Si se quiere satisfacer las necesidades derivadas de la rápida transformación de las clásicas arquitecturas cliente/servidor a protocolos basados en Internet y el uso de navegadores y servidores web, es necesario utilizar herramientas cuya relativa simplicidad y facilidad de uso ofrezcan grandes ventajas, para usuarios expertos o no. El servidor web de OCS OPTIC posibilita la adaptación a esta nueva realidad porque permite el acceso a la información corporativa vía Internet o intranet mediante la utilización de cualquier navegador estándar de la red. Todas estas peculiaridades y la firme voluntad de ofrecer un servicio global en todos los temas referidos al uso de los recursos de la información, han consagrado a OCS-OPTIC como un potente sistema de gestión documental, capaz de satisfacer las necesidades actuales y futuras de las organizaciones. Es mejor emplear el tiempo utilizando la información que buscándola y OCS-OPTIC hace más fácil, más eficiente y más rentable este objetivo. 34

## **Meta4Mind**

Es un sistema integral de gestión de todos los elementos relacionados con las dos facetas de las personas en las organizaciones: nómina y factor humano. Meta4Mind se concibió con un enfoque específico hacia las corporaciones para posibilitar su funcionamiento multisociedad, multipaís y multi-idioma. Es un sistema plenamente integrado, es decir, con una base de datos común que facilita el traspaso de cualquier tipo de información, evita tener sistemas aislados con la consiguiente transferencia de datos, interfaz, etcétera. Puede implementarse de manera integral o separada, como "Meta4 Factor Humano" y "Meta4 Nómina".

### Características generales de Meta4Mind

1. Agiliza las tareas diarias del usuario y facilita la toma de decisiones de los directivos.
2. Está orientado al fácil manejo de la información, al disponer de potentes herramientas para su explotación.
  - La aplicación permite al usuario no técnico realizar sus propias consultas para generar informes, gráficos o cartas a la medida. Asimismo, su potente herramienta de consulta permite la incorporación de herramientas externas (hojas de cálculo, procesadores de texto) para tratar estos datos (por ejemplo mediante tablas dinámicas de Excel).
  - El usuario puede realizar búsquedas mediante las cuales se pueden visualizar por pantalla aquellos formularios o fichas que cumplan condiciones específicas.
  - Meta4Mind utiliza un sistema de árboles, de muy fácil navegación, que presenta las relaciones entre pantallas de datos y proporciona una visión global de la información del

sistema. Permite el acceso dinámico desde cualquier nodo a las pantallas de datos que representa.

3. Ofrece al usuario no técnico el fácil uso de la aplicación, pone a su alcance toda la potencia de la investigación y desarrollo más innovadores.

- Interfaz amigable y atractiva, 100% Windows, que anima al uso del sistema y reduce al mínimo el tiempo de aprendizaje.
- Mediante OLE (Object Linking and Embedding), permite la integración total del sistema con herramientas de trabajo externas, tales como procesadores de texto, hojas de cálculo e información multimedia.
- Facilidad de navegación en el sistema, mediante iconos, barras de herramientas flotantes y botones de remonte que proporcionan agilidad en el trabajo con el sistema y favorecen la comprensión por parte del usuario de la interrelación de las distintas áreas de gestión de los recursos humanos.

4. Es fácilmente adaptable a las necesidades de cada organización a partir de un modelo conceptual y tecnológico flexible.

5. El resultado es una implantación sencilla que permite minimizar los costos de propiedad del sistema.

#### **Meta4 Nómina**

Se desarrolló para resolver toda la problemática que se presenta en las nóminas y la gestión económica de personal, desde el cálculo de la nómina hasta retroactividades y presupuestos. Puede adaptarse fácilmente a la legislación de cualquier país, a cualquier idioma u otra necesidad mediante parámetros.

#### **Características funcionales de Meta4 Nómina**

1. Herramienta integral para la gestión económica de personal.

- Convierte en fácil lo que tradicionalmente suele ser difícil y engorroso en la gestión de nómina, evita momentos críticos.
- Aplicación preparada para el tratamiento de nóminas corporativas multisociedad, multiorganización y de implantación internacional.
- Cualquier situación es reversible.
- Flexibilidad total que posibilita recoger cualquier necesidad que pueda plantearse, se adapta mediante los elementos paramétricos de la aplicación.

- Realiza simulaciones, presupuestos, control de desviaciones, análisis global de costos e imputaciones.

2. Agilidad de manejo que multiplica la productividad de los profesionales del departamento de personal.

- Ilimitadas pagas abiertas en paralelo.
- Pagas cerradas "en línea".
- Sistema de grabación de valores con acotación de fechas.
- Sistema de grabación y tratamiento de incidencias.
- Lenguaje de especificación de conceptos muy cercano al lenguaje natural, el cual permite que las fórmulas sean definibles por el propio usuario.

3. Máxima capacidad de cálculo y proceso de nómina.

- Altas velocidades de proceso de cálculo, asociados a la nómina.
- Retroactividad: puede realizarse un ilimitado número de veces (alfabética, numérica y con procedimiento).
- Permite utilizar, en la ejecución del cálculo, datos residentes en bases de datos corporativas ajenas al sistema, incluso aquellos que pudieran estar dispersos en distintas ubicaciones geográficas.
- Visualización de conceptos en el cálculo de la nómina.
- Visualización de la estructura del cálculo en formato de árbol.
- Hasta 10.000 conceptos de cálculo.
- Particularización de cualquier proceso para colectivos predefinidos por el usuario.

4. Generación de salidas de nómina adaptados a la legislación de cada país y a las necesidades de cada organización.

- Generación de informes.
- Impresión de documentos de cotización.
- Emisión de recibos vía Internet.
- Edición de cartas personalizadas, certificados de retenciones y elaboración de contratos de trabajo.
- Elaboración de simulaciones y determinación de presupuestos.
- Control de pagos que garantiza la exactitud de los pagos realizados, con lo que se evitan errores y desviaciones.

#### **Meta4 Factor Humano**

Es una aplicación que perfecciona el factor humano en todo tipo de organizaciones, que entiende a éstas como sistemas donde se producen entradas (gestión de selección), procesos (gestión del factor humano

interno) y salidas (gestión de bajas). Su tecnología cliente servidor permite la implantación en cualquier idioma, así como su adaptación a las necesidades particulares de cualquier organización.

## Características funcionales de Meta4 Factor Humano

### 1. Herramienta integral para la gestión del factor humano de la organización.

- Gestión eficaz y moderna que aumenta el potencial de productividad del departamento de recursos humanos, facilita la toma de decisiones.
- Flexibilidad total que posibilita recoger cualquier necesidad, se adapta mediante los elementos paramétricos de la aplicación.
- Total integridad con la gestión de nómina, al compartir la misma base de datos.
- Existencia de potentes herramientas para efectuar la explotación, búsqueda y tratamiento de datos.

### 2. Completa funcionalidad adaptable a necesidades presentes y futuras.

- Gestión de candidatos y procesos de selección.
- Planificación de plantillas.
- Análisis en inventario de puestos.
- Gestión de empleados.
- Diseño de estructuras organizativas.
- Diseño y gestión de planes de formación.
- Evaluación de desempeño y seguimiento de la carrera profesional de los empleados.
- Desarrollo y promoción del personal.
- Gestión de cualificaciones.
- Compensación y beneficios.
- Seguimiento de empleados y agenda del departamento de recursos humanos.
- Gestión de bajas y análisis de rotación.

### 3. Máxima capacidad de explotación de la información en la realización de informes.

- Múltiples vías de explotación de la información: informes predefinidos, informes diseñables por el usuario en ejecución, gráficos, integración con ofimática.
- Edición de cartas personalizadas.



Se enfrenta la gestión de personas y conocimiento con conocimiento de la naturaleza competitiva de la organización actual y el carácter inevitable de los cambios. Esta solución se diseñó con tecnologías emergentes e integra de manera exclusiva un foro para gestionar el capital de conocimientos junto con las personas que lo crean, acceden a él y lo utilizan repetidamente en toda la organización. Tiene la potencia necesaria para asociar programas de desarrollo de competencias a los objetivos estratégicos de la organización. Con la tecnología web de Meta4, los usuarios disponen del sistema para acceder en tiempo real a la inteligencia de la organización, sus mejores experiencias y la opinión de sus expertos, al mismo tiempo que proporciona un estímulo intelectual, motivación y reconocimiento personal.

Meta4Mind Set se concibió desde el principio como un producto para el mercado global. Una plataforma única, flexible y con posibilidades de ampliación que permite al cliente trabajar a escala mundial con una aplicación que satisface fácilmente las exigencias locales. Después de analizar los modelos de recursos humanos de muchos países, Meta4Mind Set se desarrolló, a partir de un conjunto estándar de funcionalidad, basado en modelos globales, sobre estos se añadieron las particularidades de cada país. Con la funcionalidad global de Meta4Mind Set pueden realizarse búsquedas sobre la adecuación entre las competencias requeridas y las personas de la organización, sean internas o externas e independientemente de su ubicación geográfica. Con una búsqueda global por competencias, las organizaciones pueden cruzar fronteras geográficas y culturales para trasladar rápidamente a las personas a través de las barreras organizativas.

Meta4Mind Set se ha creado con tecnología Internet como núcleo de su diseño. Su plataforma basada en web conecta a todas las personas que tienen un impacto en la organización. La familia de productos Meta4Mind Set incorpora una tecnología Internet que permite, por ejemplo, poner en marcha aplicaciones entre intranets corporativas o conectar con trabajadores remotos, jubilados o contratistas externos mediante Internet. A partir del desarrollo de un producto basado en web, que integra recursos humanos estratégicos y funciones de gestión del conocimiento, Meta4 ofrece la posibilidad de aprovechar el cambio de plataforma, mediante el paso de sistemas basados en el modelo cliente/servidor a sistemas basados en Internet. También permite a las organizaciones reorientar sus objetivos, poner un mayor énfasis en la gestión de las personas y el conocimiento y no en una simple administración de personal. 35

Antes de concluir, se impone realizar una breve referencia a las bibliotecas digitales. Se entiende por bibliotecas digitales a aquellas organizaciones que proporcionan recursos, incluido el personal especializado, para seleccionar, estructurar, ofrecer acceso intelectual, interpretar, distribuir, preservar la integridad y asegurar la persistencia en el tiempo de las colecciones de trabajos digitales de manera que estén listas y económicamente disponibles para su uso por una comunidad o conjunto de comunidades. 36

A partir de lo hasta aquí expuesto y sin ánimos de restarle importancia al factor desarrollo en los temas gerenciales, es importante considerar que la revolución que se experimenta el mundo empresarial, cambia el mercado donde se mueven los profesionales de la información, las necesidades y preferencias de los clientes, así como las sociedades en general; las organizaciones y sus individuos deben cambiar a la par. El conocimiento hoy, transforma al hombre en empresario de sí mismo, 37 cada individuo debe

interiorizar esta filosofía para su propio bien y el de su organización porque, según Gustavo Aldelgani: "la corriente de este río va tan rápido que nadie puede esperar en la orilla a que todo sea claro y seguro".

## CONCLUSIONES

1. El desarrollo de Internet y de las intranet, ha viabilizado el intercambio de información y la comunicación interpersonal en las organizaciones, ha incrementado la necesidad de gestionar estos recursos como sus propias herramientas de trabajo.
2. Internet y las e intranet han potenciado el trabajo organizacional, han facilitado la creación de nuevos productos y servicios, mejorar los existentes y adicionar valor a las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo.
3. Las concepciones sobre los recursos Humanos han variado, su tratamiento también debe variar en función del papel protagónico que desempeñan dentro de la organización, sin el individuo no hay organización posible.
4. Los recursos humanos actualmente constituyen el recurso fundamental de las organizaciones, al ser portadores de conocimientos, capacidades, habilidades, etc., que posibilitan a la organización ocupar una posición, ventajosa o no, en el mercado.
5. El trabajo de gestión del conocimiento persigue, en todo momento, incrementar valor y propiciar que los productos y servicios aumenten la satisfacción de los clientes.
6. La gestión del conocimiento es una nueva técnica de gestión organizacional que involucra y compromete a todos sus individuos.
7. La gestión del conocimiento supone trabajar en equipo, compartir conocimientos, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, etc. que generen una nueva cultura en la organización, que facilite compartir todos los tipos de conocimientos que conlleven a realizar las metas y objetivos de la organización de la forma más eficaz posible.
8. Existe un conjunto de herramientas que varían mucho en cuanto a sus objetivos y calidad, por esta razón es necesario estudiarlas antes de implementarlas en la organización. Algunas de ellas son productos comerciales que independientemente a lo comentado en esta exposición deben estudiarse a la hora de decidir su utilización.
9. Las herramientas juegan un papel importante en el desarrollo de la gestión del conocimiento, sin embargo es necesario resaltar que su verdadero impacto depende de cuan profunda sea la cultura de la organización en materia de gestión del conocimiento.
10. La gestión del conocimiento requiere nuevas formas de cultura empresarial que faciliten el compartir y el generar nuevos conocimientos entre todos sus integrantes, sin distinción de niveles jerárquicos tradicionales.
11. La cultura de la organización es el elemento clave de toda organización, de ella depende el éxito de cualquier acción que se pretenda acometer en el tema de la gestión del conocimiento.

## RECOMENDACIONES

1. Continuar trabajando en el país en el tema de la gestión del conocimiento con el fin de crear las bases de su futura implantación en las condiciones de Cuba.
2. Realizar un estudio sobre "la cultura en las organizaciones cubanas" que compare ésta entre aquellas organizaciones que participan en el denominado "perfeccionamiento empresarial" y aquellas que no, con el objetivo de determinar las ventajas que éste ha aportado a la formación de una cultura organizacional en el país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Fernández Aballí I. Nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En: Seminario sobre la Transformación Universitaria en Vísperas del Tercer Milenio. Memorias del Simposio AUGM/SM/UDUAL. CRESALC-UNESCO; junio 1996; Caracas, Venezuela. Caracas: CRESALC-UNESCO, 1996. p. 60.
2. Cruz Paz A, García VM. Fuentes de información. Aspectos teóricos. La Habana : MES, 1994. p.16.
3. Selva D, Manuel J, Carmenate A, Cabrera F. Gestión del conocimiento, una nueva perspectiva. Disponible en: [http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2\\_02c.htm](http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_02c.htm) [Consultado: 24 de agosto del 2005].
4. Burch JG y Strater FR. Information Systems: theory and practice. New York: John Wiley, 1981.
5. Solórzano BA. Instituciones de información, sus perspectivas y oportunidades. INFO'99. Memorias del Congreso INFO'99. La Habana : PRINFO/IDICT, 1999. p. 4.
6. Páez Urdaneta I. Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo internacional. Retos y oportunidades. Caracas: Instituto de Estudios del Conocimiento de la Universidad Simón Bolívar, 1992. p. 26.
7. Aldegani G. ¿Qué es una Intranet? Compumagazine 1996;(98):72-74.
8. Gómez Wong S. Intranet corporativa: herramientas para la gestión de información. Estudio de casos: intranet del IDICT. Cienc Inform 1998;29(3):21-31.
9. Ponjuán Dante G. Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI; 1998. p.167.
10. Gates, B. Camino al futuro. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana; 1995. p. 20.

11. González- Manet, E. Internet: espejismos y promesas de la cultura electrónica. Rev Bimestr Cub 1998; LXXXIV (9) Epoca III: 99-117.
12. Clifford JE. La gestión de los recursos humanos: una función distinta para un mundo diferente. En: Ulrich D, Losey MR, Lake G. El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: EDIPE; 1998. p.182.
13. Welch J. General Electric. Wall Street Journal, 21 de junio 1994 (pA22).
14. Rodríguez Valencia J. Administración moderna de personal 1. México D.F: ECASA; 1991. p.12.
15. Hwartz CA, Turner RL (eds.). Encyclopedia of Associations. 29th ed. Vol 1: National Organizations of the United States , part 1. Detroit: Gale Research Company, 1995): 324, 925, 142, 144, 324.
16. Fernández Z. La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de Economía Española 1993;56:178-93 .
17. Commerce Clearing House. RH Rule: Maxime the Competitive Advantage of People. Ideas and Trends in Personnel 1992;5:121.
18. Brooking A. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Madrid: PAIDOS; 1997. p.36.
19. Muñoz-Seca B, Riverola J. Gestión del conocimiento. Madrid: Folio; 1997. p.18.
20. Davenport TH, Prusak L. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston MA: Harvard Business School Press; 1998. p.5.
21. Rica E. Gestión del conocimiento: caminando hacia las organizaciones inteligentes. Disponible en: <http://www.sedic.es/jorn-fr.htm> [Consultado: 15 de junio del 2005].
22. Casinelli H. Gestión del conocimiento. La nueva ventaja competitiva. Mercadeo 1999; (diciembre):186-188.
23. Hope J, Hope T. Competir en la tercera ola: Los diez temas claves de la dirección en la era de la información. Madrid: Gestión 2000; 1998. p. 27.
24. Brookes C. Gaining Competitive Advantage through Knowledge Management. Disponible en: <http://www.gvt.com/kmpap2us.htm> [Consultado: 6 de julio del 2005].
25. Rodríguez JM. La GdC : una gran oportunidad. El profesional de la información 1999;8 (3):4-7.

26. Centro de aprendizaje organizacional. La nueva riqueza organizacional. Boletín Business Book Summaries 1998; 9:junio:3.
27. Mesa redonda sobre gestión del conocimiento. Feria Internacional de las tecnologías de la información. SIMO TCI. Madrid, 1998. El profesional de la información 1999;8(3):43-46.
28. Chaín Navarro C. Introducción a la gestión y análisis de recursos de información en ciencia y tecnología. Murcia: Universidad de Murcia: Servicio de Publicaciones, 1995. p.33.
29. Palarea J. Creatividad para alcanzar el éxito. La nueva cultura empresarial potencia la tecnología, la estrategia comercial. La Vanguardia 1998 octubre 4: 4.
30. Mucchielli R. La dinámica de los grupos. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones; 1972.
31. Garvin DA. Cómo construir una organización de aprendizaje. Harvard Business Review 1993;jul-ago:78-91.
32. Cien personas deben generar cien ideas. La Vanguardia 1998 octubre 17: 5.
33. OCS Software. Tecnologías del conocimiento. Disponible en: <http://www.ocs.es/excalib.html> [Consultado: 5 de agosto del 2005].
34. OCS Software. Tecnologías del conocimiento. Disponible en: <http://www.ocs.es/OCS-OPTIC.html> [Consultado: 16 de julio del 2005].
35. Meta 4. Meta 4. <http://www.meta4.es/meta4.html> [Consultado: 14 de agosto del 2005].
36. Digital Library Federation. Disponible en: <http://www.clir.org/diglib/dldefinition.html> [Consultado: 20 de julio del 2005].
37. Valdés, L. Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. México D. F: CONCAMIN, 1999. p. 108.

## **Anexo. El conocimiento como negocio**

- La empresa textil italiana Benetton recoge información de sus ventas a nivel mundial a diario sobre los colores y las formas más vendidas y automáticamente adapta su producción a la demanda.
- El fabricante de coches alemán Mercedes Benz ha creado para sus motores un dispositivo de detección

de averías conectado a un centro de llamadas, que cuando registre un funcionamiento erróneo de algunas de sus piezas, se pondrá en contacto con el propietario del vehículo para advertirle sobre el desperfecto, asimismo indicará dónde está el centro de reparación más cercano, gracias al localizador geográfico que lleva incorporado el software del vehículo. 1

- La cadena de Hoteles Ritz-Carlton, merecedora de premios de calidad, como el Malcom Baldrige de Estados Unidos y el Nacional de México, ha creado sistemas basados en el conocimiento, los cuales rastrean las preferencias particulares de sus clientes y sus necesidades, como por ejemplo el tipo de almohada favorita y el desayuno que les ayuda a levantarse con suerte, de modo tal que después de la primera petición, automáticamente ésta se toma en cuenta y se resuelve en cualquier parte del mundo. Si un huésped en Boston requiere seis almohadas antialérgicas en su habitación, la próxima vez que vaya a un hotel de la misma cadena en Hong Kong o Hawaii, las tendrá en su cuarto. 2

- British Petroleum, una empresa de tamaño global subdividida en empresas medianas, logró a mediante cinco programas piloto con objetivos a mediano y corto plazo, solucionar problemas reales con el uso de tecnología de comunicación de bajo costo.

Por ejemplo por medio de un vídeo-conferencia con conexión a satélite pueden solucionar un problema a miles de kilómetros mediante un experto que diagnostica el problema y envía instrucciones a las personas que se encuentran en el sitio de la crisis. Con esto se redujo el tiempo de solución, de varios días a unas pocas horas y se ahorró más de medio millón de dólares.

- Una compañía constructora trató de implementar una base de datos de conocimiento con resultados muy pobres. Después de la tradicional " búsqueda de culpables" se encontró que los resultados se presentaron debido a :

1. Monopolio del conocimiento (el conocimiento sólo se comparte como una forma de ejercer el poder, en forma incompleta, que no permitía el aprovechamiento de este para el beneficio global de la organización).
2. El conocimiento no es compartido porque esto no se premia.
3. El conocimiento no se comparte porque debe generarse en el tiempo de la compañía, no en el tiempo del trabajador.
4. Los trabajadores creían que al compartir el conocimiento perderían su empleo. 3

- Hugo Boss se ubica en el mercado de la moda masculina. La moda masculina es un buen negocio, si se sabe manejar... si se cambian las tendencias en cada temporada, se "obliga" al cliente a cambiar su guardarropa año tras año, comentó un ejecutivo de esta prestigiosa marca de ropa, y concluyó: la religión nos da el secreto cuando dice: " da de comer al hambriento, da de beber al sediento y de vestir al desnudo", y yo agregaría: " siempre será un buen negocio". Hugo Boss sabe que su negocio es la imagen, los colores y los diseños de moda y por supuesto, manejar el arte de la percepción del cliente.

El cliente sabe que esta marca es sinónimo de moda, y eso es precisamente lo valioso, saber que compra

las últimas tendencias de la moda. El conocimiento de la empresa se aplica a la moda, los diseños y los colores que predominarán en la temporada, este conocimiento produce una ventaja competitiva en el mercado y en la percepción del cliente.

La percepción se maneja cuando el cliente sabe que puede comprar y usar una marca de ropa exclusiva, a la cual muy poca gente tiene acceso. Estar en el último " grito de la moda" y la sensación de traer puesta una prenda "Hugo Boss".

El ciclo de vida del producto está determinado por la duración de la temporada de la moda, casi siempre, es de seis meses (temporada primavera-verano u otoño- invierno).

Por vestir una de estas camisas, el cliente está dispuesto a pagar más del 80% adicional al costo directo de producción: el precio de venta de una camisa es N\$ 950 (140 dólares). La camisa tiene precios de comparación en el mercado, pero esta empresa ofrece la exclusividad de la marca en el sobreprecio. Hugo Boss sabe que, en el precio, está incluida la exclusividad de la marca.

- La computadora de viaje del automóvil Cutlass Europost de la empresa General Motor registra y analiza la información conforme se emplea el automóvil, informa al conductor: la vida útil del aceite, los kilómetros que se pueden recorrer con la gasolina que tiene el tanque, la temperatura del motor, el estado de los lubricantes, entre otros. Además, mantiene alerta al conductor con sonidos y letreros como "cambiar aceite ya" y "bajo nivel de gas". La misma computadora, cuando el motor tiene alguna falla, la informa de inmediato al usuario. Otra ayuda de la computadora es que si el auto transita por un camino difícil o por un " bache" la computadora automáticamente prende una señal de alerta y baja la suspensión del automóvil para mejorar las condiciones de manejo. 4

- En 1968, los fabricantes de relojes suizos ocupaban el primer lugar absoluto en ese negocio, el 65 % de las ventas a nivel mundial y el 90 % de las utilidades. Todas las innovaciones presentadas en los relojes mecánicos provenían de sus laboratorios: manecillas para minutos y segundos, mejoras en la fabricación de engranes, ejes y resortes a prueba de agua, etcétera. Sin embargo, conceptualmente equivocaron la respuesta a la pregunta básica: ¿En qué negocios estamos? En lugar de responder como función lo hicieron como producto: en la fabricación de relojes.

En 1980 su participación en las ventas a nivel mundial bajó a menos del 10% y sus utilidades a menos del 20%. Su lugar lo ocupó Seiko de Japón. Esta empresa pensó como función cuando se preguntó ¿En qué negocios estamos? Su respuesta fue: en la función de medir el tiempo. Así encontraron en el reloj de cuarzo electrónico un medio útil para cumplir con esta función, con lo que aumentando su participación en el mercado del 1% al 33%. Este tipo de reloj es más exacto y más barato. Los clientes lo reconocieron así.

Como dato curioso, el reloj de cuarzo electrónico se inventó por los Instituto de Neuchatel, en Suiza y como no se correspondía con el reloj- joya no patentaron el invento, prácticamente, se lo regalaron a los japoneses.

Los resultados fueron muy interesantes. Los suizos se quedaron sólo con el mercado que busca el reloj como joya, menos del 10%, tuvieron que despedir a cincuenta mil de los sesenta y dos mil fabricantes de relojes en este país europeo. Por su parte, los japoneses se quedaron con el mercado que busca medir el tiempo.

- Una de las empresas más importantes de México, Vitro, se dedica a la industria del vidrio, entre otras tantas especialidades. En una ocasión, uno de sus altos funcionarios realizó una visita por sorpresa a una de las plantas especializadas en la producción de envases. Durante su recorrido, al entrar a una oficina, se encontró con una escena que en aquellos momentos más que disgusto, le causó risa; en uno de los escritorios se encontraba una persona con la corbata medio desabrochada, con los pies arriba del escritorio, fumándose un cigarro mientras miraba hacia una de las grandes ventanas de esa oficina. Al ver que entraba uno de los altos jefes, lo miró de reojo, pero cínicamente, ni se inmutó. El director como iba de buenas, pasó por alto esta situación.

Unos meses después regresó a la misma planta, pero esta vez, acompañado por una delegación de industriales japoneses con los cuales estaba a punto de firmar un contrato de coinversión de una suma importancia para la empresa. Al entrar a la misma oficina, se encontró la misma escena de meses atrás: en el escritorio, se encontraba la misma persona, con la corbata medio desabrochada, con los pies arriba del escritorio, fumándose un cigarro y mirando, otra vez, hacia la misma ventana. Esta vez al director, no le causó ninguna gracia, más bien, se avergonzó con sus invitados orientales. De inmediato mandó a llamar al supervisor y le ordenó: despida a este empleado; aparte de que me hizo quedar en ridículo con mis invitados, van dos veces que lo sorprende sin trabajar, sólo mirando a la ventana. Además, ¡ es un cínico!, ni siquiera se inmutó. El supervisor, mirándole a los ojos, le respondió: si ud. lo ordena, en estos momentos lo despido. Pero, déjeme explicarle algo. Este empleado diseñó el nuevo envase de refresco que ahorró varios miles de pesos; este mismo empleado, diseñó el nuevo tapón del refresco que ahorró otros miles de pesos. Sorprendido, el director cambió sus instrucciones y le ordenó al supervisor: por favor, límpiele bien la ventana, para que pueda ver bien, no vaya a ser que el vidrio esté sucio.

- Un cliente importante

En Japón había una gran pastelería de muy buena fama que sólo vendía productos caros y de primerísima calidad. Los clientes eran primordialmente familias de la clase acomodada de la ciudad. Un día, un hombre pobre, de aspecto desaliñado, entró y pidió un manju (dulce de pasta de frijoles). Era muy raro que alguien tan arapieto entrara en ese establecimiento de renombre y el joven aprendiz que lo atendió se mostró confundido en un primer momento. Finalmente le envolvió el manju. Cuando iba a entregárselo, apareció el propietario: Un momento, yo lo atenderé. Mientras decía esto, le entregó el paquetico al cliente. Cuando recibió el dinero, se inclinó cortésmente y le agradeció la visita con toda amabilidad. Intrigado y confundido, el muchacho esperó a que se fuera el cliente y luego le preguntó: "Señor, ¿ por qué lo atendió personalmente? Nunca lo había hecho antes. Siempre es uno de nosotros o el vendedor en jefe quien se encarga de atender a los clientes". "Efectivamente", asintió el propietario, "pero se trata de un cliente muy especial. Debemos estar muy agradecidos porque hoy entró aquí. ¿Qué tiene de especial, señor? Fue la siguiente pregunta del muchacho que seguía tan intrigado como antes".



"Nuestros clientes habituales son gente de clase alta. No tiene nada de extraño que compren nuestros productos. Pero ese hombre tenía tantos deseos de comprar un manju nuestro que probablemente se gastó todo lo que tenía en uno solo. ¿No debe acaso estarle sumamente agradecido? Por eso lo atendí personalmente. Como empresario, nada puede satisfacerme más que esta clase de clientes". 4

### Referencias bibliográficas

1. Furriól E. El capital intelectual busca su lugar en el balance de la empresa. La Vanguardia , 17 jul. 1999.
2. Centro de aprendizaje organizacional. La nueva riqueza organizacional. Business Book Summaries 1999;1(17).
3. Centro de aprendizaje organizacional. La nueva riqueza organizacional. Boletín Business Book Summaries 1998;1(9).
4. Valdés L. Conocimiento es futuro. Hacia una sexta generación de los procesos de calidad. México D.F: CONCAMIN, 1999. p.253, 262.

Recibido: 12 de septiembre del 2005.

Aprobado: 24 de septiembre del 2005.

[1-Licenciada en Información Científico Técnica y Bibliotecología. Grupo de Gestión del conocimiento. Dirección Técnica de Cuba Petróleo.](#)

[2-Master en Gestión de Información. Red Telemática de Salud en Cuba \(Infomed\).](#)

Lic. Yudith Pérez Rodríguez.

Grupo de Gestión del conocimiento. Dirección Técnica de Cuba Petróleo. Calle Oficinas 154 e/ Amargura y Teniente Rey, Habana Vieja. La Habana , Cuba. Correo electrónico: [ypr22@yahoo.es](mailto:ypr22@yahoo.es)

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo monográfico.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCs 1

CONOCIMIENTO; GERENCIA DE LA INFORMACIÓN.

KNOWLEDGE, INFORMATION MANAGEMENT.

Según DeCI 2

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

KNOWLEDGE MANAGEMENT.

1 BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

2 Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

[Es una reedición del trabajo publicado por sus autores en la sección Monografías de la Biblioteca Virtual de Ciencias de la Información.](#)