



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de
Recursos Humanos

La gestión del conocimiento en la empresa

Nº 26

Estela Liliana Distefano

Tutor: Héctor Salcedo

Departamento de Investigación
Julio 2002

Indice

Introducción	5
Capítulo 1	
Qué es la Gestión del Conocimiento	7
La era del Conocimiento	9
Un poco de historia	9
El por qué de la Gestión del Conocimiento	11
Activos Tangibles – Activos Intangibles	14
Cuál es el valor que aporta el conocimiento a la org.	18
Objetivo	18
Definición	18
Clasificación	18
La Esencia	18
Resultados que debemos esperar	20
Capítulo 2	
Modelos de aplicación conocidos	21
Gestión del Capital Intelectual	23
Modelo de KPMC en Colombia	25
Modelo “La rotación del Conocimiento”	26
Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG	27
Modelo de Arthur Andersen	29
Proceso de Creación del Conocimiento	30
Knowledge Management Assessment Tool	31
Elementos Comunes	32
Capítulo 3	
Pros y contras de la gestión del conocimiento	33
Pros de la Gestión del Conocimiento	35
Contras de la Gestión del Conocimiento	35
Capítulo 4	
Cómo transformar la gestión del conocimiento en una herramienta	
Creación de un modelo	37
Transformar el conocimiento en una herramienta de la organización	39
Involucrar a toda la empresa en este reto	41
Creación de un Modelo de Gestión del Conocimiento	42
Ventajas y desventajas de la aplicación del modelo	44
Capítulo 5	
Recursos Humanos y la gestión del conocimiento	49
Rol del área de Recursos Humanos en la Gestión del Conocimiento	49
Diagnóstico	49
Etapas del Cambio	52
Elementos que ayudan a la consolidación del cambio cultural	53
Liderazgo	53
Como motivar a los empleados en el proceso de compartir el Conocimiento	53
Tecnología necesaria para poner en marcha el proceso	54
Capítulo 6	
Conclusiones	55
Capítulo 7	
Bibliografía	59

Introducción

“Dentro de veinte años, el arquetipo de gran empresa tendrá la mitad de niveles de dirección y tan sólo un tercio de los ejecutivos que hoy necesita. En cuanto a su estructura, sus problemas y asuntos de dirección, se parecerá muy poco a la típica empresa de fabricación de allá por 1.950, que aún hoy se considera la norma en nuestros libros de texto. En cambio, es mucho más probable que se parezca a otras organizaciones a las que ni el directivo en su trabajo, ni el estudioso de gestión en sus estudios, prestan hoy ninguna atención: un hospital, una universidad, una orquesta sinfónica, puesto que, al igual que ellas, la empresa típica estará basada en el conocimiento, y será una organización compuesta en su mayor parte por especialistas que marcarán el rumbo y la disciplina necesarios en su trabajo, mediante retroalimentación de la información organizada, procedente de sus colegas, clientes y oficinas centrales. Por dicha razón, será lo que yo llamo una organización basada en la información.” (Drucker, 2.000)

La información está compuesta por datos, que deben poseer relevancia y finalidad, por ello para transformar estos datos en información, hacen falta los conocimientos.

En la organización basada en la información, los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide, en la mente de los especialistas que realizan los diversos trabajos.

“En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Estas son actividades que definen a la empresa creadora de conocimiento, donde todo el negocio gira sobre la innovación continua.” (Ikujiro Nonaka, 2.000)

La idea de gestionar el conocimiento, nació en las compañías de los Estados Unidos y pronto se extendió a Europa, a América latina llegó tiempo más tarde.

En la mayoría de las organizaciones, se desarrollan planes de capacitación, sobre temas específicos, y se vuelve a capacitar a la gente sobre los mismos temas. En algunos casos, por incorporación de nuevas tecnología, se llevan a cabo planes de capacitación, relacionados con la necesidad de aplicación de la misma. Pero en general, no se comparte el conocimiento desarrollado en las distintas áreas. Conocimiento este, que puede ayudar o mejorar el desempeño en otros sectores de la compañía. Pareciera que estas habilidades o destrezas, son patrimonio exclusivo de quienes las desarrollan o implementan, con el riesgo, de que al dejar la empresa, todo el tiempo, esfuerzo, e inversiones dedicados a ello, se esfuman, y quienes quedan, deben comenzar nuevamente a trabajar en el tema. Generando nuevos costos para la organización, en temas que de haber sido objeto de la gestión del conocimiento, se encontrarían almacenados y a disposición de todos.

En las empresas en general, se habla de compartir el conocimiento, pero son muy pocas las que lo llevan a la práctica. Son muy pocas también, las que tienen idea de lo que es la Gestión del Conocimiento, y muchas menos, las que tienen un presupuesto para ello.

De acuerdo con una encuesta publicada por el diario La Nación, del día 16 de Septiembre de 2.001, de las empresas encuestadas, sólo el 20% tiene presupuesto destinado a la gestión del conocimiento. Para la mayoría es un tema importante, pero manifiestan encontrarse con barreras como la cultural, tecnológica, y sobre todo, la desconfianza de los empleados en intercambiar sus conocimientos. Otra conclusión de esta encuesta, es que en las empresas donde se gestiona el conocimiento, la rotación es menor, lo que significa que es un factor de retención importante.

Considero por lo tanto, que se trata de un tema fundamental, que debe ser tenido en cuenta por las organizaciones que pretendan perdurar en el tiempo, obteniendo el máximo de rentabilidad, y ofreciendo mejores condiciones de trabajo a sus empleados.

La gestión del conocimiento es esencial para las empresas que tienen la cultura del aprendizaje continuo, y se sitúan dentro de las empresas inteligentes, que serán las que marquen la diferencia.

Con este trabajo, se intenta lograr un conocimiento más profundo sobre un tema de especial interés para las organizaciones.

Partiendo de una breve reseña histórica, que abarca desde la revolución industrial, hasta la revolución de la gestión, se intenta clarificar qué es la Gestión del Conocimiento.

Para ello se abordan temas como el por qué de la gestión del conocimiento, que son los activos intangibles, qué es compartir el conocimiento, hacia qué apunta esta nueva herramienta, que aporte puede hacer a la organización a la vez que se plantean las ventajas y desventajas que se observan en la aplicación de la Gestión del Conocimiento.

Se muestran algunos modelos conocidos, que se aplican en empresas multinacionales, y se pretende desarrollar un modelo propio que permita transformar la empresa.

Capítulo 1

QUE ES LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

“Lo que hace distinta a esta sociedad, no es que el conocimiento sea otro recurso, como la tierra o el capital, sino que es EL RECURSO” (Peter Druker)

La era del Conocimiento

“Las empresas que logran llevar a la práctica sus ideas en forma simple, rápida y segura, son aquellas que sobrevivirán a los cambios continuos y a la inestabilidad de los mercados” (Peter Druker)

Un poco de historia

Del Capitalismo a la era del Saber

Desde 1.750 a 1.900, el capitalismo y la tecnología, conquistaron el globo, y crearon una civilización mundial, pero estos no eran fenómenos nuevos, lo que sí fue absolutamente nuevo, fue la rapidez de difusión y el alcance mundial.

Esto fue lo que convirtió al capitalismo en un sistema y a la tecnología en la Revolución Industrial.

Esta transformación, fue impulsada por un cambio radical en el significado del SABER.

El saber comenzó a aplicarse al HACER.

En la primera etapa, el saber se aplicó a las herramientas, los procesos y los productos, y esto se transformó en la REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. En la época de la Segunda Guerra Mundial, el saber comenzó a aplicarse al trabajo, transformándose en REVOLUCIÓN PRODUCTIVA. Ahora, el saber se aplica al *saber mismo*, y esto se denominó REVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN.

El saber se ha transformado en el factor número uno de la producción, desplazando a la mano de obra, al capital y a la tierra, a un segundo plano.

Desde los orígenes de la civilización, se han producido cambios y avances tecnológicos de distinta magnitud, pero los anteriores cambios tecnológicos, quedaron restringidos a un oficio o una aplicación.

Por el contrario, las invenciones o innovaciones de la Revolución Industrial, fueron aplicadas inmediatamente a todas partes, transformando al mundo en una aldea global. El capitalismo y la Revolución Industrial, debido a su velocidad de expansión y a su alcance, crearon una nueva civilización mundial.

Hay un elemento crítico, sin el cual, los fenómenos como el capitalismo y la tecnología no hubieran podido expandirse, es el cambio radical en el significado del saber, que se produjo en Europa, alrededor del siglo XVIII.

Hay muchas teorías acerca del saber, pero lo cierto es que para los antiguos, la utilidad no era saber, era arte, recién luego del año 1.700, se transformó en un saber organizado, sistemático y con un fin determinado. Esto, produjo un cambio de rumbo, desde el arte a la tecnología, convirtiendo el hacer en saber aplicado.

La esencia de lo que se ha conocido como Revolución Industrial, es la transformación mediante la tecnología de la sociedad. La nueva tecnología necesitaba la concentración de la producción, energía a gran escala, etc.

La rapidez del cambio, resultó profundamente traumática, sobre todo para la nueva clase social, los proletarios, quienes debían desaprender lo aprendido, para aprender nuevas habilidades y conocimientos.

En 1.881, Frederick Taylor, aplica por primera vez el saber al estudio del trabajo. Esto marco un hito, a partir del cual surge la Revolución de la Productividad.

Taylor comienza sus estudios sobre el trabajo, a raíz de la conmoción que causaba el odio creciente entre capitalistas y obreros.

A través de sus investigaciones, logró descubrir, que el conflicto era innecesario, y se propuso hacer que los obreros fueran productivos y ganaran así un mejor salario.

Su principal motivación, fue la creación de una sociedad en la que obreros y patrones, tuvieran un interés común en la productividad, y construyeran una relación armónica sobre la aplicación del saber al trabajo.

A sus contemporáneos, su axioma, según el cual *el trabajo manual, especializado o no, podía analizarse y organizarse mediante la aplicación del conocimiento*, les parecía absurdo.

Sin embargo, en las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, la formación basada en las enseñanzas de Taylor, se convirtió en el único motor verdadero y eficaz del desarrollo económico.

La aplicación del saber al trabajo aumentó notablemente la productividad.

Desde que Taylor comenzó sus estudios, la productividad ha crecido 50 veces en los países avanzados, sobre esta expansión sin precedentes, descansan todas las mejoras, tanto en el nivel como en la calidad de vida de los países desarrollados.

Pero la Revolución de la Productividad ha terminado. Hace más de cincuenta años, las personas dedicadas a trabajos manuales, de hacer o trasladar cosas, eran aún mayoría en todos los países desarrollados, pero hacia 1.950, ese número quedó reducido a un quinto de la fuerza laboral, y hacia el 2.010, no será más que una décima parte.

Por lo tanto, aumentar la productividad de los obreros en fábricas, ya no puede crear riqueza por sí mismo, la revolución de la productividad se ha convertido en víctima de su propio éxito. A partir de ahora, lo que importa es la productividad de los trabajadores no manuales, y eso exige la *aplicación del saber al saber*.

La Revolución de la Gestión

El saber es hoy el único recurso significativo.

El saber está siendo aplicado ahora al saber, y tal vez sea este el tercer y definitivo paso en su transformación.

Proporcionar saber, para averiguar en qué forma el conocimiento existente puede aplicarse a producir resultados, es lo que significa *gestión*. Además el saber, también se aplica de forma sistemática y decidida a definir que nuevo conocimiento se necesita, si es factible, y que hay que hacer para que sea eficaz.

La Revolución de la Gestión, como sus predecesoras, también se ha extendido por toda la tierra, y ha empleado menos de cincuenta años para ello. (1.945 – 1.990).

La gestión es una función de todas las organizaciones, sea cual fuere su misión específica, es el órgano genérico de toda sociedad del conocimiento.

A principio de los años 50, se había cambiado la definición de gerente, por: “un gerente es responsable por el rendimiento de su gente”. Ahora sabemos que la definición justa sería: “un gerente es responsable de la aplicación y rendimiento del saber”

El conocimiento es el recurso esencial, y esto cambia la estructura de la sociedad, crea nuevas dinámicas sociales, económicas y políticas.

El conocimiento que hoy consideramos saber, se demuestra en la acción, lo que ahora queremos decir con conocimiento, es información efectiva en acción, información enfocada a resultados.

La sociedad debe estructurarse sobre la base de que el conocimiento tiene que ser especializado, y las personas con conocimiento, tienen que ser especialistas.

La función de toda organización, es lograr que los conocimientos sean productivos. Cuanto más especializados sean los conocimientos, más eficaces serán las organizaciones, pero los conocimientos en sí mismos son estériles, sólo llegan a ser productivos si se unifican. Hacer que esto sea posible, es la función de la organización.

Una organización, está siempre compitiendo para conseguir su recurso esencial: las personas calificadas, inteligentes y entregadas. Tienen que atraerlas, retenerlas, reconocerlas, motivarlas, recompensarlas, servirles y satisfacerlas.

Así como la sociedad post-capitalista se ha convertido en una sociedad de organizaciones, también se ha convertido en una sociedad de empleados. Los trabajadores del conocimiento, trabajan por que existen las organizaciones, pero son dueños de los “medios de producción”, es decir, de su conocimiento. Este conocimiento, se ha convertido en un nuevo factor de producción, que desplaza a la tierra, el capital y el trabajo.

A partir de ahora, la lealtad no podrá obtenerse por medio de sueldos, tendrá que demostrarse a los empleados del conocimiento, que la organización ofrece oportunidades excepcionales para ser eficaz y funcionar.

La Gestión del Conocimiento

Como consecuencia de todo esto, a principio de los 90, surge una práctica que muchas organizaciones adoptaron como moda, sin saber siquiera, cuales eran los beneficios que podría aportar a su organización, *La Gestión del Conocimiento*. Muchos, pensaron que como toda moda, pasaría rápida e inadvertidamente. Sin embargo, este concepto es tan fuerte, que muchas organizaciones captaron su verdadera esencia y la aprovecharon exitosamente, para producir resultados en sus negocios.

Las grandes compañías multinacionales, descubrieron que la disciplina es útil para facilitar flujos de conocimiento interactivo entre las diversas unidades de negocios, diseminadas en todo el mundo.

El entorno actual del mundo empresarial, se encuentra en constante proceso de cambio, promovido en muchos casos por la tecnología, así como por la asunción del concepto de globalización del mercado, lo que obliga a considerar otros elementos dentro del ámbito de las organizaciones, de carácter intangible,

tal como el conocimiento que posee su personal. De hecho, se requiere un gran caudal de conocimiento, para poder enfrentarse a la complejidad del cambio. Este conocimiento, y la capacidad o no que tenga la organización para administrarlo, será lo que marque la diferencia, entre una empresa exitosa y una que no lo sea.

Esto es Gestión del Conocimiento.

Es la Gestión del Conocimiento, lo que en el futuro, marcará la gran diferencia, y permitirá que las empresas perduren y se adapten a los cambios constantes del contexto.

El conocimiento, es un activo, que a pesar de no registrarse en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados de la empresa. La productividad tiende a concentrarse en el trabajo intelectual y en los servicios. Se inicia una fuerte migración de las actividades económicas del mundo físico al virtual, a redes interactivas.

La tecnología, juega un papel importante en este proceso, ya que aporta herramientas y programas para almacenar, sistematizar y distribuir la información, pero la tecnología de la información, provee el marco, no el contenido, este es una cuestión exclusiva de los individuos, dueños del factor de producción: el conocimiento.

Es un hecho que el conocimiento está asociado a la acción, y no se independiza del actor con cada manifestación. Precisamente, esta cualidad hace que su impacto sea múltiple. Mientras por un lado, hace a la empresa más vulnerable a la pérdida de ese empleado capacitado, por el otro, la enriquece en la medida en que ese "trabajador del conocimiento" esté dispuesto a compartirlo, y la cultura corporativa lo incentive a hacerlo.

El conocimiento, siempre tiene su origen y es aplicado en la cabeza de las personas, es algo invisible, que no puede ser sometido a procesos de gestión, pero si se puede gestionar la forma en que ese intangible es utilizado. El conocimiento a menudo suele estar plasmado en documentos, en rutinas, procesos, prácticas y normas, pero también se expresa a través de comunidades y redes de personas.

Es en este escenario, que los profesionales del conocimiento, se convertirán en el factor dominante de la economía, del mismo modo en que los granjeros lo eran en la Era de la Agricultura y los trabajadores en la Era Industrial. Esto es tan lógico como inevitable. En la Era Industrial, se había buscado a los trabajadores simplemente por sus manos y por su fuerza, pero a medida que la aplicación de la electrónica empezaba a dominar la industria y el comercio en general, los trabajadores eran buscados por sus mentes, su capacidad de pensar y resolver incógnitas.

Es por ello, que los activos basados en el conocimiento, deben evaluarse con suma delicadeza, ya que su impacto sobre el destino de cualquier negocio es formidable.

Más allá de su aporte a la valuación total de la compañía, el conocimiento es la base de la estructura interna y externa de la empresa.

El conocimiento que importa cuando se trata de medir es precisamente el saber tácito, compartido y dinámico, que cambia constantemente.

Las pruebas y los exámenes tradicionales pueden medir la competencia estática, perfectamente reemplazable en el mercado, a cambio de un precio. Pero no constituyen una herramienta adecuada para medir ese conocimiento individual, tácito, en constante cambio, que así como sigue las reglas, también es el primero en romperlas.

El por qué de la Gestión del Conocimiento

Gestión de Conocimiento y aprendizaje

"El que se conoce a sí mismo y conoce al enemigo, en cien batallas no estará en peligro. Si desconoce al enemigo pero se conoce a sí mismo, serán iguales sus probabilidades de ganar y de perder. Si desconoce tanto al enemigo como a sí mismo, puede estar seguro de ser derrotado en cada batalla." (Sun Tzu)

Hasta ahora, nunca el capital humano de una empresa había adquirido protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otras empresas, que pueden aplicar las mismas técnicas de dirección y usar la misma infraestructura, pero sólo la excelencia de las personas integrantes de la organización, logran marcar la diferencia. Dicha excelencia queda patente tanto en las competencias organizativas, como personales de sus trabajadores, junto con el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Hoy, son las personas las primeras responsables en ir dando un paso tras su propia formación. La empresa, por su parte, ha de ejercer el papel de potenciadora de las habilidades del personal y de su mejora continua.

“La principal tarea del hombre en la vida, es dar nacimiento a su yo, convertirse en lo que potencialmente es. El producto más importante de este esfuerzo es su propia personalidad” (Erich Fromm)

En esta era del conocimiento, en la que la persona es el mayor capital que posee la empresa, ambos tienen una responsabilidad indelegable. La persona debe convertirse en la gestora de sus capacidades, habilidades y conocimientos, y ponerlos al servicio de la organización. Por su parte, la organización, debe valorar al empleado como su mayor activo, fuente de ventajas competitivas insustituibles, y generar el espacio necesario, para permitir que su personal genere y comparta el conocimiento.

Aprendiendo a aprender: la formación en las personas

En el desarrollo del conocimiento de las personas, intervienen factores tales como **capacitación tradicional**, entendida como el entrenamiento y formación para desempeñar una función o tarea determinada, el **aprendizaje**, entendido como la capacitación necesaria para afrontar los retos futuros, y por último, el **conocimiento humano**, resultante de la suma de factores tales como creatividad, innovación, liderazgo personal.

Para una organización, es tan importante la formación intelectual de sus empleados, como la disponibilidad de estos a “aprender a aprender”, es decir, a mantener una postura abierta y positiva ante los nuevos retos a los que se enfrenta la empresa, a saber rectificar y reconocer errores, y en definitiva, a huir de razonamientos inmovilistas y defensivos que bloqueen el aprendizaje y limiten las posibilidades de crecimiento de la empresa y del trabajador.

Estamos hablando de una organización inteligente, “que entiende”, que posee la capacidad suficiente para discernir y enfrentar el cambio, pues hace del aprendizaje continuo, una práctica habitual.

Aprendiendo a compartir: convirtiendo el conocimiento individual en organizacional

Actualmente, el éxito de las organizaciones, depende en gran medida, de su capacidad para potenciar el capital humano del que disponen.

El único capital irremplazable de una organización, es el conocimiento y la capacidad de su gente, y la productividad de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten su competencia con quienes pueden utilizarla.

¿Cómo alinear los intereses del trabajador con los de la compañía?

¿Cómo crear una cultura de “puesta en común del conocimiento, la motivación del personal, el adiestramiento y las competencias” que deben estar presentes en el día a día?

Si la empresa es capaz de mantener este compromiso efectivo con sus empleados, de demostrarles que les ofrece oportunidades de ser eficaces, el trabajador comprenderá la magnitud e importancia de sus conocimientos y el rendimiento de sus conocimientos para la organización.

Alimentar el proceso de feed-back del conocimiento en el sistema es prioridad: si la empresa valora el progreso y motiva al trabajador a aprender, aprenderá constantemente, pondrá en práctica lo aprendido y a la vez, aumentará la productividad y la capacidad de aprendizaje de la empresa.

En un mundo tan cambiante, donde una patente caduca a los pocos meses (por ejemplo en el área de la tecnología informática, donde en promedio, cada seis meses aparecen nuevos programas o sistemas que reemplazan y dejan obsoletos a los anteriores), las ventajas del pasado tienen poca significación. Por ello, las nuevas fuentes de la ventaja competitiva sostenida en la empresa, se centran en el personal, su creatividad y su talento, en sus aspiraciones y esperanzas, en sus sueños y en su entusiasmo. Las empresas que prosperan en esta época, lo hacen porque logran ofrecer significado y sentido, un contexto y un marco que alientan el florecimiento y el aumento del potencial individual.

A las grandes empresas, les hace falta la gente, pero esa gente, debe estar colocada en el centro de la estrategia, para que esto funcione.

Para colocar a la gente en el centro de la estrategia, Linda Gratton, plantea tres principios fundamentales:

Funcionamos en el tiempo

Buscamos significados

Tenemos alma

Estos principios, están básicamente relacionados con la gente, y con el lugar que ocupan en la empresa.

Funcionamos en el Tiempo

Funcionamos en el tiempo significa que los seres humanos funcionamos en virtud de nuestro reloj biológico, por lo cual el compromiso y la inspiración nos demanda cierto tiempo. Por otra parte, funcionamos por medio de una inmersión profunda en el tiempo, en los recuerdos y los compromisos del pasado, en las emociones del presente y en los sueños y esperanzas del futuro. Cada persona tiene una historia y una memoria que influye en su modo de ver el mundo. La memoria del pasado, está equilibrada por una memoria del futuro, presente en las ensoñaciones y en las imágenes mentales que se construyen para seleccionar las opciones y la manera en que le gustaría que se desarrollara la vida.

Lo que significa este principio, es que todas las etapas en nuestra vida, se cumplen a través de ciclos que inexorablemente deben cumplirse.

- ❖ Las creencias, las esperanzas y los compromisos del pasado influyen en nuestra conducta actual: es la memoria del pasado.
- ❖ La conducta actual se ve influida por las creencias sobre lo que sucederá en el futuro: es la memoria del futuro.
- ❖ Es necesario mucho tiempo para adquirir conocimientos y capacidades.
- ❖ El desarrollo humano sigue una secuencia común.
- ❖ Las actitudes y valores se resisten ante el cambio rápido.

Buscamos Significado

Los seres humanos, no somos receptores pasivos de lo que la vida ofrece, *buscamos significados*, participamos activamente de ella. Buscamos significados en las señales y estímulos que recibimos, intentamos comprender. Para la mayoría de nosotros, las empresas en las que trabajamos, forman parte de nuestra vida, y por lo tanto, intentamos comprender y darle sentido a nuestro trabajo, comprender el objetivo de la organización y entender el papel que desempeñamos en ella. Por ello, intentamos elegir empresas que posean los mismos valores que nosotros.

Cuando la correspondencia entre nuestros valores y los objetivos de la empresa es débil, se reciben mensajes conflictivos sobre las cosas importantes y lo que debemos hacer para alcanzar el éxito.

- ❖ Nos esforzamos por interpretar las señales de nuestro entorno, participamos activamente en el mundo para encontrar significados, para comprender quiénes somos y qué podemos ofrecer.
- ❖ Los símbolos, que pueden ser acontecimientos u objetos, son importantes para crear significados.
- ❖ A lo largo del tiempo, los grupos humanos crean puntos de vista colectivos y significados compartidos.

Tener Alma

El tercer principio, *tener alma*, se relaciona con el hecho de que no somos máquinas, tenemos esperanzas, temores, reímos, lloramos, tenemos sueños.

Las empresas también tienen alma, y a partir de ella, surgen la confianza, la dedicación, la inspiración, el compromiso.

En razón de no ser máquinas, las personas pueden elegir compartir o no el conocimiento, las ideas, la creatividad, y este compartir, sólo se logra en un entorno de confianza y compromiso, que debe ser creado por la organización. Para ello, es necesario conocer la relación entre la empresa y las personas, el contrato psicológico, lo que se promete y lo que se otorga, esto permitirá crear el clima propicio, para que la gente elija compartir.

Si no se entiende la naturaleza del alma de la empresa, nunca se logrará la inspiración y la vitalidad que son tan difíciles de imitar por la competencia.

- ❖ Cada uno de nosotros tiene un profundo sentido de identidad personal, de quiénes somos y de lo que queremos.
- ❖ Podemos confiar y ser inspirados por nuestro trabajo, y es entonces cuando somos más creativos.
- ❖ Podemos soñar con posibilidades y con acontecimientos.
- ❖ Podemos ofrecer y retener nuestros conocimientos, según como nos sintamos.

Los tres principios deben estar presentes en la filosofía de la empresa.

“La comprensión de los marcos temporales humanos debe formar parte de nuestra manera de considerar el potencial humano y la velocidad con que se puede transformar. La conciencia de la memoria del

futuro debe ser parte integrante de nuestra manera de pensar en el desarrollo a largo plazo de las personas. Al crear empresas capaces de transformarse, debemos ser siempre conscientes de la necesidad de crear organizaciones con mensajes coherentes y donde exista un sentido común del significado.” (Linda Gratton, 2.001)

Aprender y adaptarse: aprendizaje en las empresas

Las empresas en las que el conocimiento es relevante, se caracterizan por su sensibilidad al entorno, mejor adaptabilidad a los cambios, mejor rendimiento del personal, mayor capacidad creativa, mejor uso de sus recursos existentes y en definitiva, por un rendimiento y competitividad mayor al de las organizaciones no sensibles al aprendizaje.

La empresa “que aprende”, hace al trabajador partícipe de sus metas y es capaz de crear e identificar futuros líderes, contribuyendo al enriquecimiento, facilitando el flujo de conocimientos y alimentando la autoestima. Capacita al trabajador para lograr que tome decisiones. Son, en definitiva, sistemas basados en las personas, la participación y gestión de las propias competencias.

La Gestión del Conocimiento, se erige como el enfoque fundamental que en una organización se debe adoptar para lograr el acceso generalizado al conocimiento. Entre sus múltiples tareas al servicio del aprendizaje, en una organización se encuentran las de comunicar entre sí a los integrantes, establecer sistemas documentales eficaces y accesibles a todos los miembros de la empresa, permitiendo el intercambio óptimo de información interna y externa.

Se trata de poner al servicio del trabajador, múltiples herramientas que le permitan acceder a los conocimientos existentes y necesarios para el buen desempeño de su labor, y que le sirven como base de búsqueda de otros conocimientos, de esta manera, contribuye al compromiso interno del trabajador con su organización.

Gestión estratégica del conocimiento

Sin duda, la tecnología es un factor importante en el proceso de transferencia de conocimientos, pero no es la solución. Los conocimientos deben ser administrados, para permitir su utilización por todo el personal, otorgando beneficios a la organización.

Es aquí, donde debe entrar en juego la gestión estratégica del conocimiento. Las organizaciones deben trabajar, en pos de lograr establecer condiciones adecuadas, para que se produzca la colaboración espontánea, entre los profesionales del conocimiento.

El primer requisito necesario para la colaboración, es la creación de una dirección y un entendimiento común de los objetivos y oportunidades. Una estrategia del conocimiento guiará la creación de conocimiento que pueda transformarse en valor de mercado.

La segunda condición es el tratamiento adecuado de las personas, como profesionales cuyo sustento es la producción de conocimiento valioso. Deberán motivarlos y proporcionarles las competencias adecuadas. También deberán instarlos a utilizar su creatividad y su intuición, a arriesgarse y estar dispuestos a cometer errores, ser flexibles y reaccionar rápidamente ante los cambios del entorno.

La tercera condición es crear una estructura transparente, que permita a los profesionales ver exactamente donde se encuentran con relación al entorno de su compañía. Una estructura que se base completamente en el proceso y el equipo.

Activos tangibles - Activos intangibles

El conocimiento es un activo intangible

Aquella empresa que lo posea, lo gestione y lo administre, será poseedora de una ventaja competitiva sustentable.

Ya nadie discute que los activos intangibles constituyen un valor fundamental de la empresa. El conocimiento de su gente, la relación con los clientes y la confiabilidad de los proveedores, valen su peso en oro.

A medida que transcurrieron los años, el concepto de capital fue evolucionando, desde lo tangible a lo intangible. Hoy en día es difícil coincidir con el pensamiento Marxista y hacer la división entre capitalistas y proletarios, por que estos términos cambiaron de concepto. El capitalista de hoy no es el mismo de 1.910 y el proletariado de hoy, no es igual al de entonces.

La Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual, representan un hito muy significativo en el paso de la Era Industrial a la Economía del Conocimiento.

La velocidad del mercado, las fusiones, las adquisiciones, las modas, la tecnología, hicieron necesaria la creación de un valor superior y tan tangible, que ni el mismísimo Marx se hubiese imaginado: el conocimiento sería el capital más importante que poseen las compañías y las personas son las propietarias.

Entre 1.950 y 1.960, muchos futurólogos, han predicho en sus libros, artículos, etc., “El traspaso de las actividades manuales a las actividades mentales, con muchas implicancias intrínsecas, que no se percibirán a simple vista”. Como implicancias intrínsecas, se estaban refiriendo a lo que hoy denominamos VALOR y más intangible que el valor percibido por el cliente-mercado no hay.

Cuando se compran acciones de una compañía, se compran en función de la dirección ejecutiva, la fuerza de venta, los esfuerzos de marketing, los proyectos a futuro, la capacitación de los empleados, etc. En otras palabras, se valora a las organizaciones en función *del conocimiento*, tanto para el comprador que debe “conocer” todo minuciosamente, como el vendedor que debe tener “conocimientos” superiores acerca de cómo interesar al comprador. Una pregunta adecuada sería: “¿por que se paga más de lo que indican los libros contables y sus bienes?”

Las relaciones que indican los tangibles versus los intangibles, sirven para comprender mejor aún la importancia que tienen las posesiones de tipo abstractas, cuanto mayor sea la diferencia que separa lo tangible de lo intangible, mayor será el valor de la compañía en el mercado.

Es evidente, que el conocimiento es irrelevante, desde el punto de vista económico, si no se puede transformar en dinero, y a partir de ello es que se produce una relación dialéctica entre lo intangible y lo tangible, es decir, el resultado de las actividades intangibles, producirán modificaciones en las tangibles y viceversa.

Para que las compañías realmente puedan optimizar los frutos del conocimiento, es necesario pasar de una estructura de conocimiento individualista, a una estructura global, donde todos los integrantes de la organización, aportan su porción de conocimiento. De lo contrario, es probable que el conocimiento no tenga valor trascendente.

Si no se obtiene un valor trascendente de la suma de conocimientos grupales, se debe a que no solamente no alcanza con poseerlo, sino más bien, es necesaria una acumulación, un manejo y una correcta difusión de todos estos aspectos intangibles, entre los cuales se destaca el conocimiento como bien máspreciado y este es el concepto básico, de la gestión del conocimiento.

Wernefelt, (1.984); sostiene que “la eficiencia adquirida por la empresa, es función de los recursos y capacidades distintivos que la misma controla, y estos son fuente de sinergia y de ventaja competitiva, por que provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos”.

Los activos intangibles, están recibiendo una atención especial en los últimos tiempos, dado su enorme potencial de generar valor organizativo, y son el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento, a las distintas actividades productivas de la organización.

Se puede afirmar, que el conocimiento constituye un factor clave en la construcción de ventajas competitivas, debido a que tanto los recursos intangibles como las capacidades que los movilizan son formas de conocimiento con diferentes grados de especificidad, codificabilidad y complejidad. Su intensidad de conocimiento, les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente imitables por terceros.

Durante los últimos años, diversos autores han ofrecido distintas clasificaciones de los activos que posee una empresa, de todas estas clasificaciones, podemos distinguir dos tipos de activos: tangibles e intangibles.

Activos tangibles: son los más fáciles de identificar y valorar, debido a que tienen un soporte físico y se concretan en algo material, generalmente a través de la información que proporcionan los estados contables tradicionales.

El objetivo de la gestión, es la optimización de su utilización. El principal problema, es que la valoración contable, puede no ser significativa a efectos estratégicos.

Activos intangibles: son aquellos que no tienen soporte físico, lo que hace muy compleja su identificación y valoración. Sus características básicas son:

- Son activos que se sustentan en información.
- Esta información no es siempre codificable.
- Los derechos de propiedad de estos recursos no siempre están bien definidos.

Dentro de este tipo de recursos, se puede distinguir entre recursos intangibles humanos (en función de que estén vinculados al factor humano que forma parte de la organización) y activos intangibles no humanos.

La intangibilidad se expresa en las dificultades para medirla, por que no se puede tocar, ver, manipular, etc., es una cuestión de apreciación. El mercado de hoy debe poder apreciarlas.

Sin embargo, la empresa es algo más que la suma de activos tangibles e intangibles, los mismos suelen utilizarse en forma combinada, mediante el desarrollo de complejos patrones de interacción entre ellos, y entre los miembros de la empresa, lo que da lugar a la aparición de capacidades específicas, derivadas de la explotación conjunta de diversos recursos.

Las capacidades están basadas en el desarrollo, flujo e intercambio de información entre los miembros de la empresa, y se traducen en conjuntos complejos de rutinas organizativas, ordenadas jerárquicamente, que determinan qué hacer y cómo hacerlo.

Los activos intangibles de la empresa, si son gestionados y medidos convenientemente, se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible, capaz de proporcionar valor organizativo y traducirse en beneficios importantes.

Características de los Activos Intangibles

- **Los activos intangibles, fundamentalmente las capacidades, se construyen y acumulan a lo largo del tiempo, a partir de la experiencia de la empresa.**
- **A diferencia de los activos físicos, que se deprecian con el uso, los activos intangibles se caracterizan por ser “bienes públicos”,** es decir, son susceptibles de uso sin merma de su valor por parte de la empresa que los ha acumulado. En este tipo de activos, reside la capacidad de la empresa para generar sinergias para, a partir de ellas, mejorar su posición competitiva.
- **Se trata de activos poco transparentes, y sus costos de imitación pueden ser elevados,** especialmente aquellos que se encuentran protegidos por derechos de propiedad intelectual, que derivada de la naturaleza de los mismos, hace muy compleja su relación con los resultados de la empresa.
- **La adquisición en un mercado organizado de este tipo de recursos es muy compleja.** Su transferibilidad se ve reducida por el elevado grado de coespecialización con otros recursos de la empresa.
- **Generan importantes externalidades y sinergias.** Las externalidades derivadas de los recursos intangibles, pueden influir de forma positiva, tanto sobre los competidores, como sobre la propia empresa. La capacidad de generar sinergias, explica el importante papel de los recursos intangibles a la hora de detallar los procesos de crecimiento empresarial.

Las características enunciadas anteriormente, son las que van a permitir que los activos intangibles constituyan una fuente importante de ventajas competitivas, por que se trata de activos valiosos, escasos, difícilmente imitables por terceros y difícilmente transmisibles en el mercado.

Clasificación de los Activos Intangibles (de acuerdo con diferentes autores)

Autor	Año	Clasificación	Sub Clasificación
Hall	1.992	<i>Activos defendibles desde el punto de vista legal.</i> <i>Activos no defendibles desde el punto de vista legal.</i>	
Grant	1.995	<i>Intangible</i> <i>Humano</i>	Tecnología Reputación Cultura Conocimiento y Destreza Cap. de comunicación
Salas	1.996	<i>Capital Humano</i> <i>Capital Tecnológico</i> <i>Capital Comercial</i>	
Navas Guerras	1.998	<i>Capital Humano</i> <i>Capital Estructural</i> <i>Capital Relacional</i>	Capital Organizativo Capital Tecnológico
Vicente	2.000	<i>Recursos Transparentes</i> <i>Recursos Opacos</i>	Opacidad Voluntaria Opacidad Intrínseca

Pilar Vargas Montoya, con el propósito de crear una clasificación que integre los aportes de los diferentes autores, considera que existen cuatro criterios fundamentales de clasificación de los activos intangibles:

- ❖ En función del origen de su naturaleza, distingue entre recursos humanos y no humanos, y dentro de estos últimos, entre recursos tecnológicos, comerciales y organizativos.
- ❖ En función de la posibilidad de que se pueda separar o no del individuo que los creó.
- ❖ En función de la posibilidad de defensa legal ante el uso en exclusiva del bien.
- ❖ En función del grado de transparencia / opacidad de la información sobre la que se basan los recursos.

Conclusión

La empresa que desee obtener una visualización completa de su valor, debe evaluar tanto los activos tangibles, tarea que realiza la contabilidad tradicional, como los activos intangibles, que una vez medidos, deberán ser reflejados en el Informe de Capital. Esta información es importante no sólo desde el punto de vista interno, sino también externo, es decir, para los accionistas, clientes, empleados, etc.

Cuál es el valor que aporta el conocimiento a la organización

Objetivo

La principal misión de la gestión del conocimiento, es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones. La clave estaría en crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y usen eficaz y eficientemente.

En una época caracterizada como la “Era de la Información”, con un altísimo crecimiento, tanto en el ritmo, como en la profundidad del cambio, el desafío es innovar o quedarse atrás. Esto exige a las organizaciones recrearse permanentemente, generar cambios duraderos y significantes en su relación con el entorno. Para lograr esos fines, la implementación de la Gestión del Conocimiento debe alcanzar:

- El logro de una diferenciación estratégica.
- Ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la expresión de diferentes aptitudes y el cambio de actitud en la cultura organizacional.
- Mejorar la comunicación.
- Identificar y clarificar las fuentes de conocimiento.
- Estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de la información y el conocimiento dentro y fuera de la organización.
- Acortar los tiempos en los proyectos de planeamiento.
- Optimizar los procesos, incrementando la productividad.
- Utilizar en mayor grado los recursos existentes, dentro de la organización.

Definición

La gestión del conocimiento, se define como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, evaluación del estado actual del conocimiento de la empresa y transformación de la base de conocimiento actual en una nueva y poderosa base de conocimiento, rellenando los gaps de conocimiento. Representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización, para transformar su habilidad de almacenar y utilizar datos, mejorando los resultados.

Clasificación

El conocimiento organizativo se clasifica en tácito y explícito. El conocimiento tácito es aquel que reside en la mente de los individuos y se caracteriza por ser difícil de codificar, formalizar y transmitir. En cambio, el conocimiento explícito es aquel transmisible mediante lenguaje formal y sistemático.

La gestión de los flujos de conocimiento organizativo, es la clave y, como afirma el profesor Juan Ventura, de la Universidad de Oviedo, hay que “realizar un análisis interno a fin de identificar, desarrollar, proteger, y desplegar los recursos y capacidades hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible”. La empresa debe proporcionar un contexto adecuado para que los individuos generen conocimiento y éste sea integrado y transferido hasta convertirse en conocimiento organizativo. La conversión del conocimiento, se origina mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito, durante los procesos de socialización, internalización, externalización y combinación.

La esencia

El tema central de la gestión del conocimiento, es aprovechar y reutilizar los recursos que ya existen en la organización, de modo tal que las personas puedan seleccionar y aplicar las mejores prácticas, en lugar de tratar de “reinventar la rueda”. Para alcanzar este objetivo, las empresas suelen adoptar uno o más de los siguientes enfoques de la gestión del conocimiento:

- Captura, almacenamiento, recuperación y clasificación de los activos de conocimiento tangibles, como los derechos de propiedad intelectual, patentes y licencias.

- Acopio, organización y diseminación del conocimiento intangible, como la pericia profesional y técnica, la experiencia personal, y las soluciones creativas.
- Creación de un ambiente de aprendizaje interactivo, en el que las personas transfieren y comparten rápidamente lo que saben, incorporando ese saber y lo aplican a la generación de nuevo conocimiento.

De acuerdo con la experiencia de Ikujiro Nonaka, la empresa creadora del conocimiento, debe completar un espiral del conocimiento, integrado por conocimiento tácito, tácito, y explícito, que debe ser internalizado en el individuo, para formar parte de la base de su conocimiento, y luego poder extenderse a toda la organización.

Muchas empresas japonesas, entre las que se encuentran Honda, Canon, Sharp, practican este principio de creación del conocimiento desde hace mucho tiempo, mientras que por el contrario, muchos de los gerentes occidentales, creen que sólo la información cuantificable es útil.

Esta creencia, cambió durante los años 90, cuando algunos líderes de compañías occidentales, evolucionaron en su forma de actuar y pensar, hasta convertir a sus organizaciones, en organizaciones de aprendizaje.

Debe tenerse presente, que la gestión del conocimiento no puede hacerse sólo con el soporte de la tecnología, en este proceso intervienen las personas, las que son fundamentales para la viabilidad a largo plazo de la gestión del conocimiento, así como para que la práctica resulte valiosa para la empresa.

La gestión del conocimiento, se basa en la información, elemento fundamental en este proceso, pero la información por si sola, no realiza ningún aporte significativo, debe realizarse la distinción entre información y conocimiento. En lugar de sólo administrar la información, la gestión del conocimiento le agrega valor, al filtrarla, sintetizarla, resumirla y desarrollar perfiles de uso personal, que ayudan a que las personas consigan la clase de información que necesitan para pasar a la acción, en el momento oportuno.

Pero la clave en todo este proceso, sigue siendo la gente.

La gestión de la información, reemplaza al trabajador, por que automatiza su labor, mientras que la gestión del conocimiento, encierra en su esencia, preguntas como: ¿Quién tiene el conocimiento?, ¿Quién lo crea?, y en ambos casos, la respuesta es el trabajador, quien siempre está presente en este proceso.

La consultora Arthur Andersen, realizó una investigación, para determinar las mejores prácticas de gestión del conocimiento. Estas se encuentran íntimamente relacionadas con la tecnología, la apertura y la confiabilidad de la alta gerencia. La gestión del conocimiento, le permitió a las empresas obtener beneficios tangibles, como mayor nivel de satisfacción del cliente, mayor satisfacción de los empleados, generación de innovaciones en productos y servicios. Sólo un 30% de las empresas manifestó que la gestión del conocimiento haya contribuido a reducir costos o tiempos de respuesta, sin embargo el 60% de los encuestados aseguraron que los activos intangibles se reflejaban en el valor de mercado.

Gestión del talento

“Nuestro verdadero producto, es gestionar el talento. Esto es lo que hacemos, y no lo perdemos de vista por que sin eso, ¿qué es lo que tienes?” (Michel Risner – Presidente y Consejero delegado de Disney)

El éxito de la empresa, radica en la capacidad de gestionar el talento del profesional, y no sólo su conocimiento.

Para ello, se necesita crear compromiso, y se basa en algunas claves sobre este:

- la llave para que los profesionales aporten valor añadido y deseen permanecer en la empresa es el compromiso. El compromiso es la pieza central de la creación de talento organizativo
- el compromiso se transforma en motivación por pertenecer a una organización y por aportar valor. Esta última motivación es lo que hace que el compromiso sea distinto a la satisfacción.
- El compromiso es como un baile en pareja, el resultado de dos, de la capacidad de comprometerse del profesional y de las actuaciones de la empresa. El resultado puede ser de tres tipos: crecimiento, separación o infidelidad (pensar en otra compañía). Sólo cuando el resultado es crecimiento, el profesional está comprometido.
- La capacidad de comprometerse de cada persona es diferente, depende de su motivación total, es decir, de cómo pondere cada uno de los motivos o necesidades extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Sobre la base de su capacidad de compromiso, podrá vincularse de una forma u otra con la organización.

- Depende de cómo sea la capacidad del compromiso (y lo que haga la empresa). Cuando el compromiso está sustentado en motivos extrínsecos, es el más vulnerable de todos (son los mercenarios). Cuando está basado en motivos trascendentes, es el que menos riesgo corre.

Por otra parte, la empresa debe ser la encargada de crear valor al profesional, para que este genere su compromiso con la organización, convirtiéndolo en prioridad estratégica.

- Crear valor al profesional es una necesidad estratégica para crear valor al accionista, al cliente y a la sociedad, no es una cuestión filantrópica, es puramente económica.
- Es un manifiesto de intenciones, por el que la empresa define qué va a portar al profesional para que se comprometa. Es básico para la atracción y retención del talento. En términos de la pareja de baile, equivaldría a concretar cuál es el baile que la empresa va a bailar.
- Para definir correctamente la proposición de valor al profesional, la empresa tiene que analizar cuál es su aportación de valor real, no la deseada, sobre esa base seleccionar a los profesionales.
- La proposición de valor tiene que ser urgente, diferenciada de la competencia. Hay que conocer a la competencia en profundidad.
- Lo mejor para diferenciarse y retener a los profesionales no mercenarios es el salario emocional, intangible: empleabilidad, equilibrio entre la vida profesional y la personal, compartir una misión . . . dependerá de lo que la empresa pueda o quiera aportar.

Resultados que debemos esperar

Uno de los objetivos de la gestión del conocimiento, es lograr que el conocimiento existente forme parte de la rutina del trabajo, y crear un nuevo conocimiento para mejorar el resultado del negocio.

Las empresas que basan su estrategia en la Gestión del Conocimiento, serán capaces de diferenciarse del resto del mercado, mostrando rasgos diferenciadores en su estructura, como:

- Tendencia a aumentar el contenido de información en sus productos.
- Mayor capacidad para introducir rápidamente cambios en el diseño de productos y procesos.
- Flexibilidad como práctica habitual en los procesos productivos.
- Especialización de los equipos, permitiendo modificaciones más rápidas en los planes de trabajo, mayor eficiencia, mayor nivel de innovación, etc.
- Mayor dinamismo tecnológico.
- Nuevos esquemas organizativos. La nueva organización, tiende a ser una red integrada, con marcado énfasis en las conexiones y en los sistemas de interacción.
- Nuevo planteamiento en la gestión de los Recursos Humanos.

La organización debe ser capaz de poder medir el aporte realizado por la aplicación de la gestión del conocimiento, esta medición debería poder realizarse a través de indicadores tales como:

- Incremento en los niveles de satisfacción de los usuarios.
- Elevación de la tasa de crecimiento producto/empleado.
- Incremento en la participación de mercado.
- Reducción de costos por productos.
- Incremento del índice de empleados satisfechos.
- Incremento cuanti/cualitativo de las comunicaciones.
- Elevación de los niveles de impacto por producto.
- Crecimiento de los índices de liderazgo.
- Retención de empleados.
- Incremento en el índice de motivación.
- Crecimiento de la Base de Conocimiento.
- Reducción de los tiempos de respuesta a demandas.

Capítulo 2

MODELOS DE APLICACION CONOCIDOS

Gestión del Capital Intelectual – Annie Brooking

De acuerdo con este modelo, la gestión del Capital Intelectual, se divide en siete tareas:

- Identificación del capital intelectual
- Desarrollo de una política de capital intelectual
- Auditoria del capital intelectual
- Documentación y archivo en la base de conocimientos del capital intelectual
- Protección del capital intelectual
- Crecimiento y renovación del capital intelectual
- Divulgación

Identificación del capital intelectual

Este es el primer paso hacia la comprensión de la naturaleza y el contenido del capital intelectual de la organización.

Desarrollo de una política de capital intelectual

Cuando la organización ha comprendido la naturaleza de su capital intelectual, necesita una política específica para conservar y fomentar su crecimiento, teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

- asegurar la consecución de los objetivos corporativos
- asegurar que los recursos de capital intelectual estén implantados cuando sean necesarios
- asegurar que todos los miembros de la organización comprenden este proceso y la función que desempeñan en su éxito.

La autora considera que para diseñar una política de capital intelectual, se pueden realizar diversas tareas, entre las que figuran:

- revisión de los objetivos estratégicos y de las amenazas para su consecución (a corto, mediano y largo plazo)
- identificación de los métodos para detectar el capital intelectual faltante y el superfluo
- identificación y diseño de mecanismos de feedback para asegurar que el capital intelectual se ajusta a las exigencias corporativas
- diseño de mecanismos para el crecimiento y adquisición de capital intelectual
- diseño de una política organizacional sobre la gestión del capital intelectual
- diseño de mecanismos para la formación de los empleados y colaboradores

Auditoria del Capital Intelectual

Se deben implantar mecanismos de auditoria, que incluyan un informe de situación, con las recomendaciones o sugerencias oportunas para su reestructuración.

Documentación y archivo en la base de conocimientos del capital intelectual

Se debe planificar seriamente, el almacenaje de la información y los conocimientos, para poder acceder a ellos obteniendo el máximo de beneficio.

El uso de un sistema informático para almacenar el Know how es una buena idea, pero se debe tener en cuenta, que este debe estar adaptado a las exigencias del usuario, para que resulte útil.

Protección del capital intelectual

La protección del capital intelectual, está relacionada con la salvaguarda de los activos de propiedad intelectual, de mercado, de infraestructura y los centrados en el individuo.

Cada tipo de activo, se protege mediante formas diferentes, de acuerdo con la legislación de cada país. Esto puede realizarse a través de registro de propiedad intelectual, de patentes y marcas, derechos de diseño, etc.

Los activos centrados en el individuo, se salvaguardan mediante el desarrollo de oportunidades laborales interesantes y bien recompensadas, que hacen que el empleado se sienta satisfecho en el desempeño de sus funciones, y que tome conciencia que su actividad constituye una valiosa aportación a la empresa. Esta clase de activo, es mucho más difícil de proteger que cualquier otro, pero también es el más valioso que posee la organización.

Crecimiento y renovación del capital intelectual

El crecimiento y renovación del capital intelectual es un tema muy rico y muy amplio, y la organización debe estar permanentemente alerta, para no perder el ritmo, y mantener actualizados sus archivos, para poder ser utilizados en el momento en que se necesiten.

Divulgación

La responsabilidad de la divulgación de la información relativa al capital intelectual, corresponde al equipo de gestión del CI, y los mecanismos de feedback deberían indicar el grado de éxito de su función.

El equipo de gestión del capital intelectual

Para llevar a cabo todas las actividades de este modelo, es necesario contar con los conocimientos especializados de varias disciplinas, entre las que se incluyen:

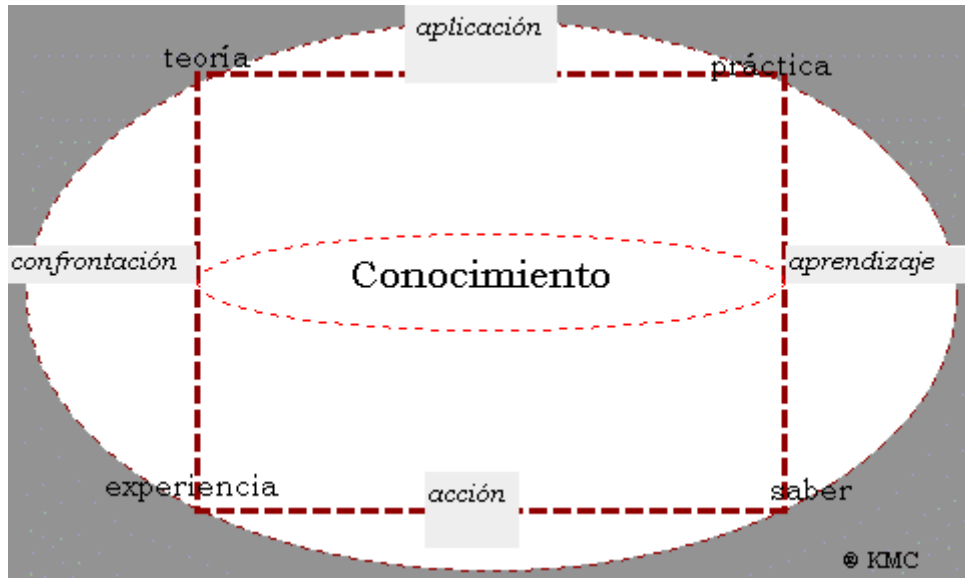
- Gestión estratégica.
- Gestión de propiedad intelectual
- Gestión de marketing.
- Gestión de la tecnología de la información.
- Gestión de recursos humanos.

Estas disciplinas deben trabajar al unísono, para generar cambios, principalmente, cambiando las prácticas reactivas por prácticas proactivas.

La gestión del capital intelectual, es un proceso continuo.

Modelo de KMC en Colombia – Carlos Gutiérrez Cuevas

Ciclo de Generación de Conocimiento



El conocimiento es un proceso recurrente, que integra de manera compleja hechos e ideas, y para cuya comprensión es preciso abordar aspectos relacionados, entre otras cosas, con disciplinas como la ciencia, la filosofía, la cultura, la tecnología, el arte, la economía, ya que la Gestión del Conocimiento, actúa sobre la sociedad de la información.

En términos generales, el conocimiento es el resultado de la relación entre elementos como la experiencia, la confrontación, la aplicación, la práctica, el aprendizaje, el saber, vinculados todos, a través de un círculo dinámico.

La *experiencia*, entendida como efecto de la acción humana, en un contexto determinado, y basada en saberes adquiridos previamente del entorno (a través de los mecanismos de formación social: la familia, las interacciones personales, la escuela, la capacitación, etc.); constituye el fundamento de todo proceso de generación de conocimiento.

La *confrontación* de las experiencias propias con experiencias ajenas, es decir, con los efectos de acciones desarrolladas en otros contextos, permite constituir la teoría, entendida como elaboraciones de pensamiento aplicables a contextos diversos.

En esos términos, la *aplicación* (que es acción cualificada por experiencias confrontadas y constituidas teóricamente), es lo que permite reconvertir la teoría en la *práctica*.

El *aprendizaje*, retroalimentación de y con los mecanismos de formación social que existen en el entorno y que se estructuran en la práctica, constituye la fuente del nuevo *saber*.

Desde luego, este esquema, como todos los esquemas, no ilustra de manera completa la complejidad de las nociones que identifica. Pero sin duda, permite visualizar los elementos y vinculaciones básicas que participan en los procesos de conocimiento.

El conocimiento, a diferencia de los datos en que se asienta y de la información sobre la que se estructura, es un proceso recurrente, crece en la medida en que circula, aumenta cuando se expone, sin agotarse por la circulación, ni desgastarse por su exposición.

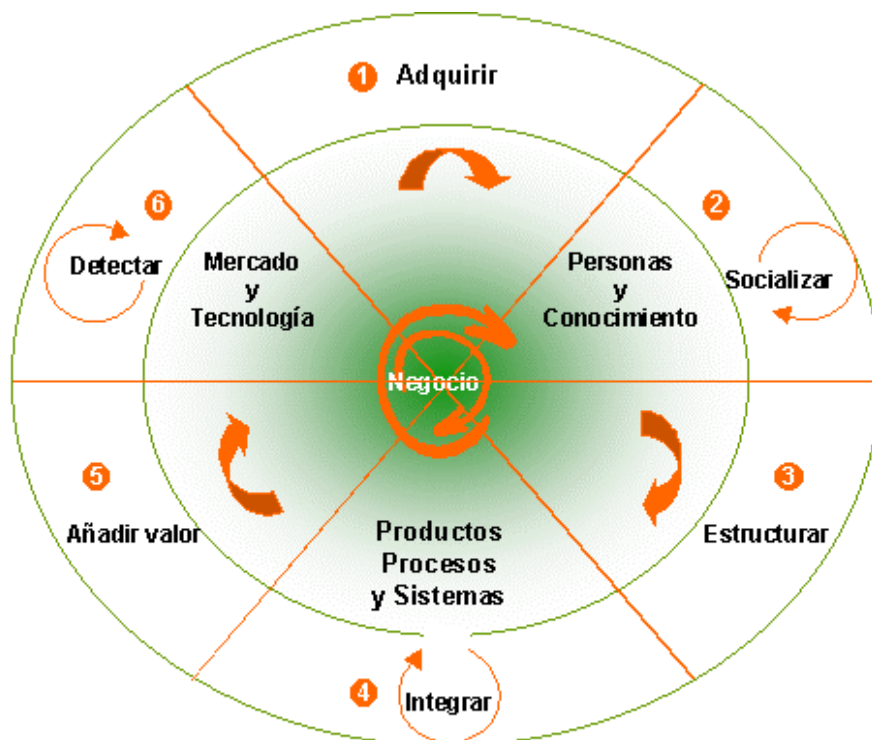
Los datos y la información, también circulan, se divulgan, se exponen. Pero sólo se enriquecen siempre que alienten la experiencia a partir de la acción, la teoría por medio de la confrontación, la práctica a través de la aplicación y el saber mediante el aprendizaje, cuando son transformados en conocimiento.

El autor considera, que la Gestión del Conocimiento es una moda, que a diferencia de otras, llegó para quedarse precisamente por que exige una labor paciente y difícil, de reconocimiento del entorno y de las condiciones propias. En esto radica su atractivo, y sus posibilidades.

En el juego actual, la disyuntiva entre ganar o perder, está determinada por la capacidad de aprender no sólo de los errores, sino también, y de modo particularmente aleccionador, de los éxitos. A su vez, el dilema entre generar utilidades en el corto plazo o concatenar las contingencias en espera de próximas oportunidades, está mediado por la capacidad para compendiar valor futuro a partir de las acciones de hoy.

Todas las organizaciones tienen ante sí, un escenario complejo y versátil, que las obliga a plantearse el tema del conocimiento como indispensable y urgente, considerado este, como el único factor capaz de asegurar presencia en un mundo repleto de opciones y alternativas.

Modelo dinámico de Gestión del Conocimiento - «La rotación del Conocimiento» - Juan José Goñi Zabala



La rotación del conocimiento. Sus seis procesos

Goñi Zabala ilustra el proceso de gestión del conocimiento, como un devenir continuo en la adquisición, formalización y explotación del mismo. El proceso que se sigue con el conocimiento es cíclico, ya que está en permanente retroalimentación. Este desarrollo hacia la aplicación constante del conocimiento, se puede definir bajo el término de **rotación del conocimiento**. En este movimiento, se producen seis tipos de procesos, directamente asociados con el aumento del conocimiento o del capital intangible de la empresa. Estos movimientos, se producen a su vez, entre los tres agentes que albergan conocimientos, que son:

- Las personas. Sus conocimientos se corresponden con los llamados **conocimientos tácticos**, resultantes de la formación y la experiencia directa o indirecta.
- Los productos, procesos y sistemas, que contienen **inteligencia empaquetada**, o saber hacer tan estructurado, que posibilita su uso, sin tener siquiera un conocimiento superficial de los fundamentos básicos del mismo.
- El entorno y el mercado. Ambos contribuyen a aportar conocimiento sobre **tecnologías** potenciales y sobre las **demandas** que se van a producir.

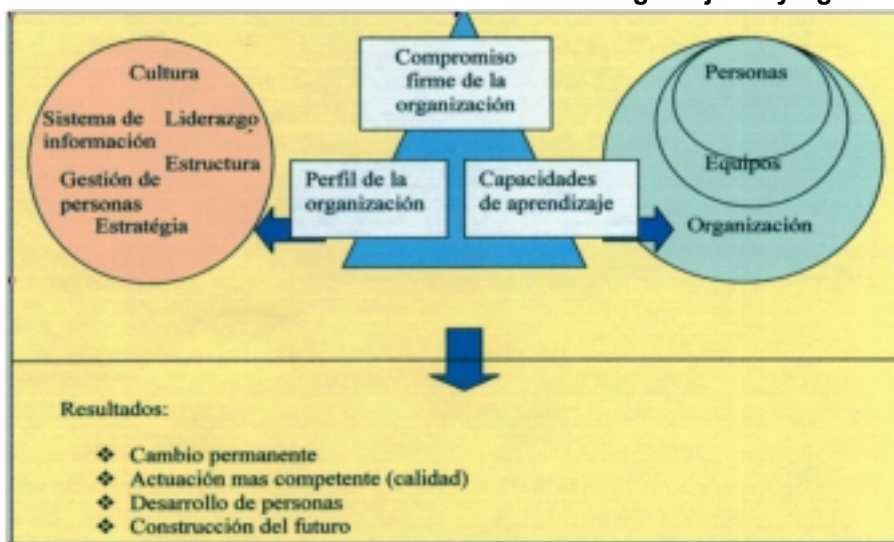
Cualquier inventario de los intangibles de conocimiento, se referirá con mayor o menor detalle a estos tres capítulos. ¿Pero cómo crece este activo en la empresa del conocimiento?, ¿Qué hacer para aumentar la explotación empresarial de lo que sabemos? La respuesta es conseguir desarrollar prácticas de gestión, que hagan **rotar** rápidamente el conocimiento, sobre la base de algunas o todas las posibles acciones para aumentar cada tipo de conocimiento o hacerlo pasar al siguiente estadio.

Así surgen seis tipos de operaciones básicas o procesos de ROTACIÓN del conocimiento, que deben acompañarse de otras que permitan su gestión, como su medida y el establecimiento de objetivos específicos. Estas seis familias de procesos básicos son:

1. **Adquirir conocimientos del entorno.** La organización, a través de la vigilancia tecnológica, de la formación, del estudio del mercado, de los clientes y de los procesos de selección de personal, desarrolla labores activas de adquisición de conocimientos. Otras fórmulas como la adquisición de compañías de base tecnológica u otros modos de asociación pueden perseguir los mismos fines.
2. **Socializar el conocimiento.** El conocimiento encerrado en especialistas, cubre una misión muy parcial en la generación de valor y en la resolución de problemas. El conocimiento táctico debe hacerse explícito y poder difundirse entre diversas personas que lo puedan necesitar, en distintas áreas de la empresa.
3. **Estructurar el conocimiento.** Consiste en avanzar un paso más y cristalizar el conocimiento en sistemas, productos o procesos, a través de las tecnologías más adecuadas en cada momento. Sólo así podremos hacer llegar el conocimiento directamente al mercado, o emplearlo de forma directa en la mejora o renovación de los procesos internos de la empresa, contribuyendo a su competitividad.
4. **Integrar el conocimiento.** Cuando combinamos sistemas o transferimos conocimientos entre dos áreas de la empresa, a través de las tecnologías de la información, estamos ejerciendo un papel multiplicador de la eficacia. Los posibles automatismos de lógica integrada en el comportamiento de los sistemas, hacen de éstos unos mecanismos muy sofisticados, que llegan a albergar grandes complejos modelos y métodos de decisión, basados en conocimiento empaquetado.
5. **Añadir valor.** Sólo si llegamos a este punto, tiene sentido haber emprendido el camino de adquirir el conocimiento. Este debe volver al entorno y en concreto al mercado, suficientemente elaborado, como para que represente un bien, de valor superior al coste de su adquisición y transformación.
6. **Detectar las oportunidades que dé el conocimiento.** Por medio de un buen conocimiento del entorno, podremos actuar y decidir que tipo de conocimientos son críticos para ser incorporados en la empresa. La tecnología, los clientes y las personas formadas, son fuentes de análisis y prospección continua. El considerarlas como capital - conocimiento, hacen de estas fuentes, recursos estratégicos de la empresa.

Todas estas operaciones básicas o procesos, tienen que articularse en un sistema, donde lo importante es generar e impulsar constantemente este movimiento de rotación, con el significado de dar vueltas y más vueltas a la rueda del conocimiento. A más vueltas, y a mayor contenido, extensión y acierto en las mismas, el resultado empresarial, tendrá mayor excelencia.

Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting – Tejedor y Aguirre – 1998



Este modelo parte de una poderosa pregunta: “**¿Qué factores condicionan el aprendizaje de una organización, y que resultados produce dicho aprendizaje?**”

Para responder a esta pregunta KPMG, realiza un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo, es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo, en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectadas entre sí.

Los factores condicionantes del aprendizaje

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa, han sido estructurados en tres bloques:

1.- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

2.- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados, es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que los demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas)
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales)
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa efecto a lo largo del tiempo)
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento del exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en un activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios, etc.

3.- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Algunas de las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje son:

- o Estructuras burocráticas.
- o Liderazgo autoritario y/o paternalista
- o Aislamiento del entorno
- o Autocomplacencia.
- o Cultura de ocultación de errores.
- o Búsqueda de homogeneidad.
- o Orientación a corto plazo.
- o Planificación rígida y continuista.
- o Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

Este modelo considera los elementos de gestión, que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas, y sistemas de información y comunicación.

Los resultados del aprendizaje

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender, se debe traducir en:

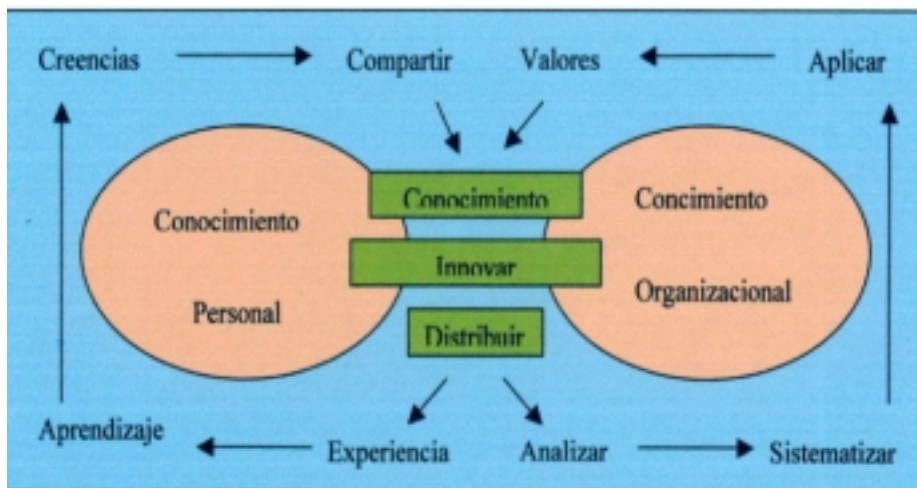
- o La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad)
- o Una mejora en la calidad de sus resultados.
- o La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- o El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

Modelo de Arthur Andersen (1.999)

Arthur Andersen reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Desde la perspectiva individual, se plantea la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Desde la perspectiva de la organización, la responsabilidad de crear infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.



En este trabajo, se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

1- Sharing Networks

- o Acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria.
- o Ambiente de aprendizaje compartido:
 - Virtuales: AA on line, bases de discusión, etc.
 - Reales: Workshops, proyectos, etc.

2.- Conocimiento “empaquetado”

La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, y contiene:

- o Global best practices.
- o Metodologías y herramientas.
- o Biblioteca de propuestas, informes, etc.

Proceso de Creación del Conocimiento – Nonaka, Takeuchi (1.995)

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi, es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna del conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases.

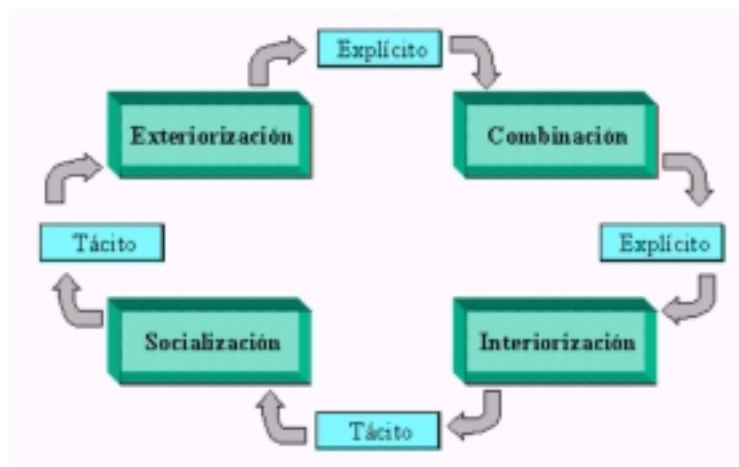


Figura: Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

- **La socialización**, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- **La exteriorización**, es el proceso de convertir el conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- **La combinación**, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

- **La interiorización**, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos, o practicas de trabajo.

Para Nonaka y Takeuchi, lo expresado por Peter Druker, en el sentido de que, la esencia de la dirección es, **cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado**, es justificado, ya que sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación del conocimiento, que ambos japoneses han sostenido.

Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional, desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC

El modelo propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y decisión, que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Liderazgo: comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conoci-

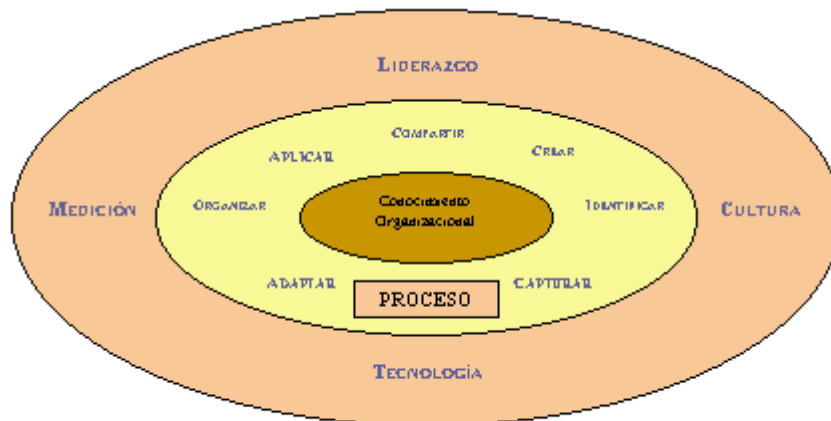


Figura : Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)
Fuente: Arthur Andersen (1999)

miento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura: refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología: se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición: incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos, para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos: incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Un año después de creada esta herramienta, 85 empresas la habían utilizado. La encuesta que se realizó, arrojó los siguientes resultados:

	Importancia	Performance
Cultura	84%	39%
Liderazgo	76%	27%
Tecnología	74%	25%
Procesos	70%	20%
Medición	56%	7%

Elementos Comunes

Del análisis de estos modelos, se puede concluir que en todos existen elementos comunes, que resultan ser indispensables al momento de pensar en la creación de un modelo de Gestión del Conocimiento.

Tales elementos se pueden categorizar como:

- Información valiosa y relevante para la organización.
- Conocimiento, como actividad cíclica que requiere de retroalimentación e interacción de los elementos.
- Objetivos específicos, centrados con los objetivos de la organización.
- Socializar el conocimiento.
- Integrar el conocimiento.
- Exteriorizar el conocimiento.
- Compromiso, de toda la organización en general y de los líderes en particular.
- Base de datos de conocimientos, que permita almacenar y distribuir los conocimientos desde y hacia toda la organización.
- Cultura que permita el desarrollo de una política de Gestión del Conocimiento.

Este listado de elementos, será considerado, al desarrollar la propuesta de un nuevo modelo.

Capítulo 3

PROS Y CONTRAS DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Pros de la Gestión del Conocimiento

- La iniciativa de la gestión del conocimiento debe apuntar a una necesidad real del negocio, precisando los objetivos, para poder medir los resultados.
- La gestión del conocimiento, permite mostrar beneficios en materia de clientes y empleados, y por sobre todo, permite la obtención de beneficios en los resultados. Esto se puede medir a través de indicadores, tomados antes de la implementación de esta herramienta, y luego de un tiempo de su uso, y podrá mostrar la reducción en los tiempos de proceso, reducción de costos, incremento en la rentabilidad, etc.
- La ventaja competitiva, no proviene de la cantidad de conocimiento que una empresa pueda reunir, sino del uso que se le dé. Esta herramienta permite diferenciar la información valiosa de la que no lo es, agilizando los tiempos de respuesta y permitiendo diferenciarse de la competencia por el valor de sus activos intangibles.
- Mayor nivel de satisfacción del cliente. Al compartir el conocimiento, la organización sabe exactamente lo que su cliente necesita, y el tiempo de respuesta y la calidad del producto será superior. Esto a su vez, contribuye a que los clientes sean más exitosos.
- Mayor satisfacción del empleado. Dado que para que este sistema funcione, la organización debe estar comprometida con sus empleados, y debe recompensarlos adecuadamente por su aporte, además de brindarles libertad y responsabilidad en sus decisiones, los empleados se encontrarán más satisfechos y comprometidos. Lo que beneficiará a la organización, con menor rotación, y mayor capacidad de retención de los empleados clave para el negocio.
- Mejora en la rentabilidad.
- Respuesta al mercado más rápida.
- Permite demostrar el valor de mercado de los activos intangibles. Ya que permite que su capital más valioso, el capital humano, forme parte de sus estados contables. A partir de la ahora, el valor de las organizaciones estará dado por una suma de activos tangibles e intangibles, que marcarán la diferencia entre una organización y otra. Los procesos y los servicios pueden ser copiados, pero la calidad y los conocimientos de la gente no, y esto es lo que marcará la diferencia, y hará que una organización sea más valiosa que su competidora.
- Identificación y almacenamiento de la información útil y relevante que estará disponible en el momento oportuno.
- Reducción de costos, ya que permite la resolución semejante a problemas parecidos.
- Incremento de los beneficios, al transformar a la organización en una fuente de aprendizaje, que fomenta la innovación y la creatividad de los empleados, que se sienten motivados a compartir experiencias y conocimientos.
- Mayor eficacia organizativa, evitando que el conocimiento se escape de la organización.

Contras de la Gestión del Conocimiento

- El primer obstáculo que encontramos, es el compromiso de los empleados, que son los poseedores del factor de producción, el conocimiento, y deben estar dispuestos y aprender a compartirlo. Esto se logrará, sólo si la organización posee una cultura orientada hacia esta práctica, políticas que la apoyen, y un fuerte compromiso hacia sus empleados.
- Los cambios culturales son muy difíciles y llevan mucho tiempo. Para que la gestión del conocimiento prospere, se debe desarrollar en una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo, y el compartir el conocimiento, apoyado por políticas tendientes a atraer, retener y recompensar a los talentos.

- Impulsar a la gente a que busque los mejores métodos. La Organización deberá mantenerse permanentemente alerta, para motivar a la gente en este sentido.
- Medir los resultados. La creación de indicadores que puedan ser utilizados antes y después de la implementación de esta herramienta, para demostrar fehacientemente su valor a la empresa, no suele ser tarea fácil.
- Lograr que la gente comparta el conocimiento. Partimos de que el conocimiento está en la mente de la gente, y sólo va a transmitir aquello que desee, por lo cual, será tarea del área de recursos humanos, encontrar la forma de motivar a la gente para que esté dispuesta a compartir aquellos conocimientos útiles para la organización.
- Saber que capturar. No toda la información que circula dentro de la organización es valiosa, por lo cual se deberá encontrar a la gente apropiada para que maneje el proceso de implementación y administración de la Gestión del Conocimiento, gente con la habilidad y capacidad para poder seleccionar sólo aquello relevante, y aprovechar así el conocimiento para obtener una ventaja competitiva, y lograr una eficiente administración del conocimiento acumulado.
- Facilitar el acceso al conocimiento. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones existen redes de informática que permiten el acceso al conocimiento. Pero además, la organización deberá conceder el tiempo y espacio necesarios para que sus empleados puedan actualizar sus conocimientos.
- Lograr que el conocimiento sea utilizable.

Obtener conocimiento de los clientes. Si bien esto puede realizarse a través de encuestas, los clientes no siempre están dispuestos a revelar su información.

Capítulo 4

COMO TRANSFORMAR LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN UNA HERRAMIENTA PRACTICA

CREACION DE UN MODELO

Transformar el conocimiento en una herramienta de la Organización

“La gestión del conocimiento, no es una simple herramienta para mejorar la eficiencia; forma parte de la estrategia de la compañía” (Karl Eric Sveiby)

A medida que el mundo en el que nos movemos, pasa de una economía industrial a una economía del conocimiento, debemos reconocer que, a no ser que cambiemos radicalmente nuestra forma de operar, simplemente no tendremos ninguna oportunidad para lograr un éxito duradero en este entorno empresarial tan cambiante. Esto significa que debemos prepararnos para dejar de operar de las formas que fueron efectivas durante la economía industrial, para adoptar nuevos enfoques que se adapten mejor a la nueva situación.

Una de las razones por las que la gestión del conocimiento ofrece perspectivas positivas para los directores y los empleados, es su capacidad para crear nuevas y múltiples estrategias de forma continua.

Esto puede parecer muy sencillo, pero requiere una mentalidad orientada hacia la producción. La organización debe adaptarse constantemente y con rapidez, a medida que surjan nuevos retos, empleando todos los sentidos y el conocimiento.

La estrategia, debe basarse en el conocimiento único que posee la compañía, si esta posee conocimiento valioso, este se tornará en una ventaja competitiva, que deberá ser sostenible en el tiempo. Además, estas estrategias, deben involucrar a todas las personas: directivos, empleados, proveedores, clientes, competidores.

En la economía del conocimiento, la llave para el éxito será la capacidad para añadir valor continuamente, de modo que se introduzca en una espiral de valor ascendente y continuo. Para conseguir esto, las compañías necesitan poseer seis capacidades básicas.

1.- Capacidad de producción

La mayoría de las compañías, saben como producir bienes y servicios, pero ahora deben hacerlo utilizando la aplicación adecuada del conocimiento en las estructuras y procesos apropiados. Esto supone utilizar conocimiento para controlar procesos que a menudo son muy complejos.

2.- Capacidad de respuesta

La rápida reacción ante los cambios del mercado, es uno de los retos mayores para las empresas y también una de las mayores oportunidades. Las empresas exitosas admiten que la respuesta al mercado es una clave para la supervivencia.

3.- Capacidad de anticiparse

Para obtener un éxito total, una compañía debe ser capaz de atisbar el panorama general y no sólo reaccionar ante las tendencias, sino anticiparse a ellas. Es importante reconocer por adelantado las discontinuidades que configurarán el mercado, en el que se está operando.

4.- Capacidad de crear

Las compañías deben buscar constantemente formas en las que puedan mantener su espiral de valor mientras avanzan, pero esto depende en gran parte de su capacidad para crear conocimiento.

5.- Capacidad para perdurar

Los profesionales del conocimiento, desempeñarán una función crucial en la economía del conocimiento. Podrán demandar mejores condiciones laborales, más libertad y una mayor satisfacción laboral. Esto dará lugar a que el profesional del conocimiento, no se comprometa fácilmente con una compañía. La idea del empleo para toda la vida es más bien algo extraño para esta raza nueva de profesionales, que cambiarán de trabajo con facilidad, acudiendo a donde ellos crean poder obtener más satisfacción.

6.- Capacidad para aprender

Desde que Peter Senge publicó su libro “La quinta disciplina”, el concepto de organización de aprendizaje, a pasado a ser muy popular. Este concepto, acentúa lo importante y valioso que es para los empleados, aprender de sus propias experiencias y de sus clientes, competidores y colegas. Por ejemplo, la empresa Xerox, en su programa de compartir el conocimiento, realiza jornadas en las que invita a sus clientes, a participar un día de prueba de los equipos, donde los clientes plantean los inconvenientes que detectan y los técnicos utilizan este conocimiento, para mejorar sus productos.

“Las personas aprenden para hacer cosas que se convierten en historias, que pasan a ser documentos, que a su vez se introducen en una red, que las personas utilizan para aprender a hacer cosas” (T. Stewart).

Aprender es incorporar nuevas habilidades, que hasta el momento no se poseían. El núcleo del proceso de aprendizaje, es transformar las acciones, en acciones efectivas.

La capacidad de aprender, se produce, cuando se logra detectar una brecha entre lo que se *puede* lograr y lo que se *desea* lograr, esto genera la oportunidad de aprender.

La creación de estas capacidades, implica una nueva clase de organización, que sea efectiva y eficiente a la hora de elaborar conocimiento y añadir valor tanto a la compañía como al profesional. Pero esto no es algo que solo esté abierto a organizaciones específicas, pues básicamente, cualquier organización puede convertirse en una compañía de valor agregado. Sin embargo lo que requiere es el deseo de tomar decisiones, que es lo que permitirá a las personas agregar valor constantemente.

Teniendo en cuenta esto, los directivos deben enfrentarse a cuatro cuestiones:

- ¿Cómo podemos convertir el conocimiento que tenemos en algo que puede añadir valor a los mercados en los que operamos?
- ¿Cómo podemos generar conocimiento significativo en lugar de simplemente inundar nuestra organización con información indiscriminada?
- ¿Cómo podemos crear una organización que fomente el conocimiento, en la que todos estén convencidos de la aportación que el conocimiento puede hacer para que la compañía tenga éxito?
- ¿Cómo podemos dirigir nuestra plantilla, que irá convirtiéndose cada vez más en trabajadores o profesionales del conocimiento, motivándoles a generarlo y compartirlo con sus compañeros, sobre una base estructurada?

Crear valor mediante la gestión del conocimiento

Se plantea la necesidad de integrar la inteligencia personal en los procesos colectivos de gestión, generar mecanismos de aprendizaje, interconectar a las personas para dialogar y aprender conjuntamente, diseñar mecanismos de transferencia de conocimiento entre los diferentes miembros de la organización.

Es preciso identificar el conocimiento relevante para la organización, establecer mecanismos orientados a captar y crear el conocimiento, buscar fórmulas sencillas de explicitar, estructurar y almacenar el conocimiento, definir sistemas para transmitir y compartir el conocimiento, y finalmente reutilizar y renovar dicho conocimiento en todos los ámbitos de la organización.

De acuerdo con las investigaciones realizadas, las empresas que compiten con éxito, son aquellas que poseen una actitud de permanente gestionar el conocimiento, que tienen actitud proactiva frente al cambio, que establecen redes de intercambio del conocimiento, que incluyen en sus esquemas de gestión sistemas que integran pensar / hacer, que son capaces de conectar a sus miembros dispersos, a través de comunidades de prácticas relevantes para la misma y que hacen del desarrollo profesional de sus personas, la razón fundamental de su estrategia.

Pero esta tarea no es sencilla, se debe preparar y enseñar a las compañías para lograr mayor éxito en la gestión del conocimiento. Ya que lo único cierto en la actualidad, es el permanente cambio, se plantea el hecho cierto, de que se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y fomentar la innovación. Pero este conocimiento debe ser gestionado, ya que la acumulación de conocimiento sin un sentido cierto, no proporciona valor por sí mismo. Este conocimiento, debe ser gestionado de manera estratégica, alineado con la estrategia de la organización, y que le permita aprender en todo momento.

Las empresas pueden controlar mejor el conocimiento existente, y el nuevo, mejorando la eficacia, la conectividad y la innovación de su conocimiento.

La eficacia del conocimiento, tiene que ver con la codificación y el almacenamiento cuidadosos del conocimiento existente en la compañía en bases de datos. Este tipo de conocimiento, normalmente se extrae de quien lo desarrolla y se independiza de la persona. El objetivo es reutilizar este conocimiento, para prevenir que la compañía y sus empleados reinventen la rueda cada vez que necesiten conocimiento. El conocimiento está al alcance de sus manos. la experiencia ha demostrado, que este tipo de gestión del conocimiento, puede a menudo, ahorrar costos entre un 15 y 20 por ciento, y con esto, la inversión en tecnología de la información esta justificada.

La conectividad del conocimiento, se refiere a gestionar conocimiento que está pasando, o debería pasar, entre unidades de negocio y servicio. Por ejemplo, para observar la sinergia significativa entre estas unidades, sería mutuamente beneficioso compartir el conocimiento sobre las mejores prácticas de la empresa. Esta es la fuerza que mantiene a una compañía unida y mejora sus resultados. Lamentablemente, en

muchos casos, este conocimiento no se reutiliza, principalmente, por que los directores de las unidades de negocio carecen de motivación para compartirlo.

La innovación del conocimiento, normalmente implica conocimiento que está muy ligado a una persona o a un equipo, y que comparte principalmente mediante contacto directo, de persona a persona. Está claro que la improvisación, la experimentación y la creatividad son competencias necesarias para crear ideas, soluciones y servicios o productos nuevos y valiosos. Mediante nuevas combinaciones de conocimiento existente y, o el desarrollo de nuevo conocimiento, se hace posible renovar procesos, productos y servicios que refuercen la ventaja competitiva.

Involucrar a toda la empresa en este reto

La gestión del conocimiento, sólo será efectiva, si en ella están involucrados todos los integrantes de la organización.

La gestión del conocimiento, rinde sus frutos, cuando las organizaciones no se apoyan únicamente en soluciones tecnológicas, por el contrario, se debe reconocer la importancia del factor social y de las conexiones humanas que se necesitan para compartir el conocimiento.

Uno de los obstáculos que se deben superar en la implementación de este proceso, es el factor cultural, y la conducta de las personas ante la implementación, que permitan la creación de un ambiente favorable para erradicar las barreras que se levantan como defensa, ante la amenaza del cambio.

La tendencia humana a atesorar el conocimiento, es un problema difícil de resolver. Muchas personas, quizás, no están motivadas para compartir lo que saben, esto ocurre, en especial, en el caso del conocimiento tácito, que no puede expresarse fácilmente. Otro problema que suele frustrar los esfuerzos de gestión del conocimiento, es la visión limitada. No se trata de que las personas se nieguen a compartir lo que saben, en realidad ignoran que alguien necesita la información, o no saben quién la necesita. Por lo tanto, la alta gerencia debe facilitar el proceso.

Si bien la tecnología puede ayudar a resolver el problema, el obstáculo de la reticencia individual, sólo puede abordarse analizando la psicología de las personas. Contrariamente a la creencia popular, los incentivos no son un enfoque duradero. El conocimiento sólo se comparte cuando las costumbres sociales lo propician. La razón, es que el conocimiento es un recurso escaso, y lleva mucho tiempo entender algo, ya se trate de tecnología, clientes o mercado. Ya que es escaso, hay más demanda que oferta, y en general, las personas no lo comparten, por que se ven superados por los pedidos.

En general, en las organizaciones, nadie tiene tiempo, ni espacio, para reflexionar con otras personas sobre lo que sabe.

Sin embargo, el poseer un espacio dedicado al intercambio, favorecería la gestión del conocimiento, y le estaría dando a la organización, a largo plazo, una rentabilidad adicional. y sostenible en el tiempo.

Algunos formas prácticas de involucrar a todos:

- Hacer hincapié en que la capacidad creativa es lo que hará triunfar o fracasar a la empresa.
- Permitir y fomentar el tiempo de reflexión. Preguntarse cuando fue la última vez que sus colegas lo vieron relajado y sin tareas entre manos.
- Alentar a todos los empleados a que durante diez minutos por la mañana y por la tarde, se tomen un descanso. Cuando se "da permiso", la capacidad de creación del cerebro es sorprendente.
- Rediseñar las oficinas, y asignar los mejores espacios para uso creativo. Preguntarse si se ve a las oficinas como línea de montaje o como espacio de creación de conocimiento.
- Además de tener un espacio destinado a la reflexión, los empleados deben sentir que el conocimiento les pertenece, para que la gestión del conocimiento sea eficaz.

Creación de un Modelo de Gestión del Conocimiento

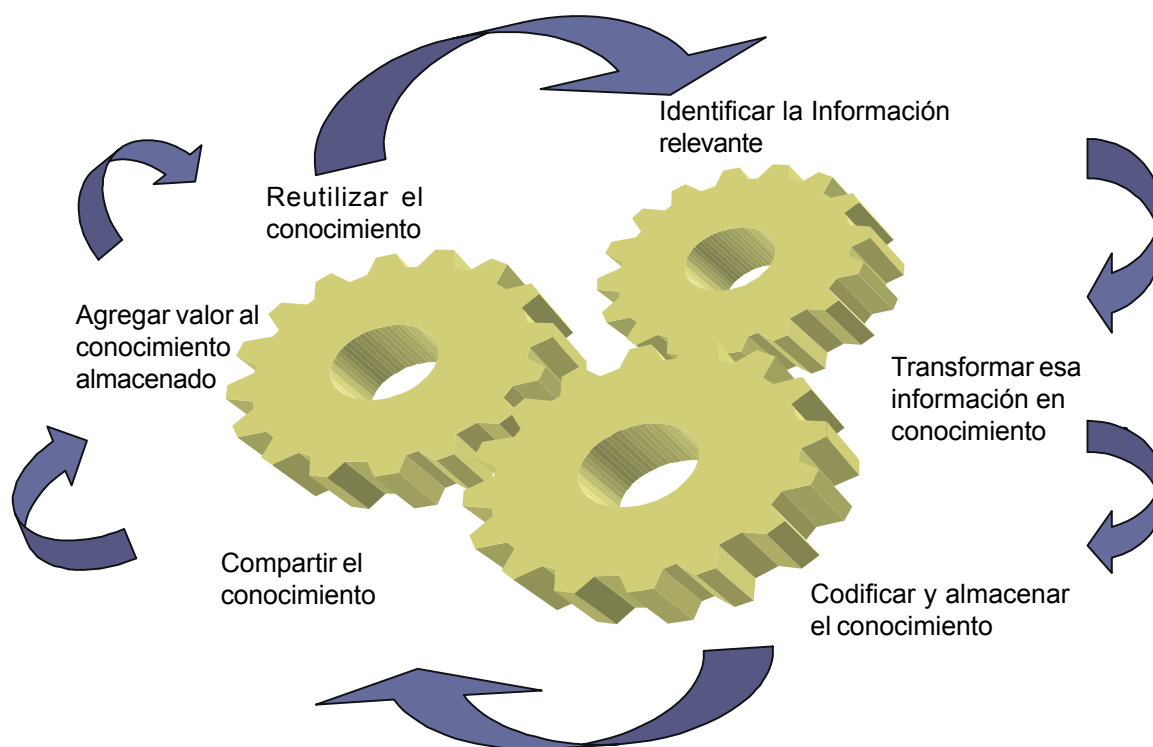
El modelo debe ser sencillo, y de fácil aplicación.

Debe estar basado en cuatro pilares fundamentales: cultura, políticas, confianza y compromiso.

Ninguno de estos cuatro pilares puede estar ausente. Tanto la cultura como las políticas, deben estar orientadas y fomentar esta práctica, ya que lograr que la gente comparta su conocimiento, presupone haber logrado su confianza, y un compromiso por parte de la organización hacia su gente. El compromiso de la organización con su gente debe ser absoluto, teniendo en cuenta que el valor que el valor más importante que posee la organización, es su gente, y los conocimientos que estos poseen son una ventaja competitiva difícil de imitar por la competencia.

El modelo debe funcionar como un engranaje en permanente movimiento, en el que se cumplieran los siguientes pasos:

- Identificar la información relevante.
- Transformar esa información en conocimiento.
- Codificarlo y almacenarlo.
- Compartir el conocimiento.
- Agregar valor al conocimiento almacenado.
- Reutilizarlo.



Identificar la información relevante. Dentro de la organización, circula información de todo tipo. Es fundamental determinar cuál es la información relevante y valiosa para el funcionamiento en forma eficiente de la empresa. Esta información, debemos buscarla, no sólo en el interior de nuestra organización, sino que se debe estar atento a la información proveniente del entorno, de clientes, competidores, proveedores, contexto.

Para determinar la relevancia de la información, debemos partir de preguntas tan simples como: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué nos dedicamos a este negocio?, ¿Cuál es nuestra visión y misión?, ¿Cuál es el valor que queremos ofrecerle a nuestros clientes, empleados, accionistas?

- *Transformar esa información en conocimiento.* Una vez que se ha determinado cuál es la información relevante para nuestro negocio, ésta debe ser transformada en conocimiento. Los datos por sí solos no tienen sentido ni relevancia.
El conocimiento está integrado por la información, la experiencia, la confrontación de la información con la realidad, la aplicación de los conocimientos, la práctica, el aprendizaje.
Se debe poder transformar el conocimiento tácito, aquel que sólo se encuentra en la mente de las personas, aquel que es difícil de transmitir, en conocimiento explícito, en un conocimiento que permita ser compartido, que le permita girar dentro de este engranaje, enriqueciéndose, y permitiendo ser reutilizado de manera constante. Gestionar este conocimiento, permitirá, que la información esté disponible, cada vez que sea necesario utilizarla, sin tener que pasar nuevamente por el proceso de aprendizaje, brindándole a la organización ahorro de tiempo y recursos.
Se debe convertir a la organización, en una empresa que aprende, que acepta permanentemente el reto del cambio, y el desafío que esto significa, fomentando en sus empleados esta capacidad de adaptación y generación de nuevos conocimientos.
“Una organización que aprende, es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos” (David Garvin)
- *Codificarlo y almacenarlo.* Para que el conocimiento esté disponible cada vez que se deba utilizar, es necesario que pueda ser codificado y almacenado, creando una base de datos, de simple manejo y libre acceso. Para este proceso, es necesario contar con un equipo o un administrador del sistema, cuya misión será mantener la base de datos actualizada y disponible. En la red se carga una guía, que contenga información sobre todas las personas y los conocimientos específicos que poseen. Basta consultarla para que cada empleado pueda encontrar a la persona que tiene conocimiento sobre la actividad que necesita consultar, pero además puede encontrar esa información plasmada en el sistema, a la que podrá acceder utilizando la red de la empresa.
Hoy en día es impensado que una empresa no cuente con un sistema informático, pero de todos modos, la codificación y almacenamiento de la información, podría realizarse en archivos de papel.
- *Compartir el conocimiento.* En este proceso, es fundamental contar con el personal adecuado, que posea las destrezas esenciales, pero por sobre todo, que posean capacidad de adaptación, y compromiso con esta forma de comportamiento. Aquí partimos del proceso de selección de personal, el que debe llevarse a cabo teniendo en cuenta la cultura de la organización y el perfil de empleado que necesitamos para una organización que aprende y cuya política es compartir el conocimiento.
Es fundamental el compromiso de la organización, ya que es muy difícil que la gente comparta voluntariamente sus conocimientos, cuando no se siente respaldada.
Debemos partir de la base de que el conocimiento radica en la mente de la gente, que es su capital y por ende les otorga poder, y que no siempre están dispuestos a compartirlo con sus pares o superiores. Para lograr que esto funcione, debe existir una cultura orientada a compartir el conocimiento, una fuerte política al respecto y un fuerte compromiso que se vea reflejado en las acciones de la organización a sus empleados.
Debe existir una forma justa de recompensar al personal, y de demostrarles el valor que tienen para la compañía. Esto debe estar plasmado en las políticas de Remuneraciones y Beneficios, y debe ser bien conocido por todos.
Compartir el conocimiento, significa aprender de las experiencias del pasado, y aprender de los demás, ya sean estos empleados, clientes, proveedores, competencia.
La empresa debe estar dispuesta permanentemente a repasar sus éxitos y fracasos, examinarlos y detectar cuales son las lecciones que se aprendieron en cada oportunidad, para permitir que estén accesibles para el resto de la organización. Cuando la organización está orientada al aprendizaje, en general el estudio de los fracasos, le permite obtener éxitos en el futuro.
Por esto, para que el aprendizaje marque su impacto en la organización, el conocimiento debe extenderse con rapidez a toda la empresa. Las ideas producen su máximo impacto cuando son compartidas.
Una forma de compartir los conocimientos, además de la red, pueden ser informes escritos, orales o visuales, visitas por las plantas, reuniones con el personal para compartir ideas, rotación del personal por las distintas áreas, en diferentes puestos de trabajo, etc.

- **Agregar valor al conocimiento almacenado.** El conocimiento almacenado, sólo tendrá valor, si es actualizado permanentemente. El saber no es estático, sobre todo en esta era del conocimiento donde lo único permanente es el cambio. El administrador del sistema, deberá estar alerta a los cambios del entorno, a los comentarios y a las críticas, por que esto permitirá actualizar su base de datos.
Además, este conocimiento irá adquiriendo mayor valor, en la medida que sea compartido y utilizado, ya que cada integrante podrá realizar su aporte, para el mejoramiento de los conocimientos adquiridos.
Sólo si se llega a este punto, habrá valido la pena emprender este viaje hacia el conocimiento. Este debe volver al entorno lo suficientemente enriquecido como para que represente un valor superior al costo de haber invertido en su adquisición y transformación.
- **Reutilizarlo.** Sólo si la información acumulada en esta base de datos, puede ser reutilizada en el momento preciso, este modelo tendrá éxito.
La gestión del conocimiento sólo tendrá valor y habrá valido la pena invertir en ella, si los conocimientos que poseemos pueden ser reutilizados.

Ventajas y Desventajas de la aplicación del modelo

La aplicación de este sencillo modelo, puede aportar a la organización, ventajas que se sostendrán en el tiempo y que serán las únicas que no podrán ser imitadas por la competencia.

La ventaja más importante, es el impacto en los resultados del negocio, ya que contar con la información suficiente y necesaria, en el momento oportuno, sin tener que iniciar el proceso de aprendizaje cada vez que necesitamos realizar una tarea, le confiere un valor monetario fácil de medir a través de indicadores. Además, como se ha aprendido de los errores, es de suponer que no volverán a ocurrir, y si esto sucediera, nuevamente serán tomados como experiencia, ya que nos encontramos dentro de un aceitado engranaje que permite aprender constantemente.

La organización reconoce y premia a sus empleados, por la lealtad y compromiso que estos demuestran, y esto genera mayor lealtad y compromiso hacia la organización, lo que redundará en mejores resultados y mejor clima laboral. Pero si de todos modos, estos empleados, poseedores del conocimiento, decidieran abandonar la organización, esta aún contaría con la información y el conocimiento que posee almacenado, que podrá ser utilizado por aquel que lo reemplace. Si quien lo reemplaza es un agente interno, el costo en capacitación será casi nulo, ya que se ha trabajado en compartir el conocimiento, y además se cuenta con los datos almacenados. Si quien reemplaza a este empleado que abandona la organización, es un agente externo, éste también tendrá acceso a la información almacenada, lo que hará su adiestramiento más sencillo, y no se habrá perdido información valiosa.

Si bien el proceso de implantación de este sistema de Gestión del Conocimiento, puede ser largo, teniendo en cuenta que el iniciar la secuencia de identificar y almacenar la información valiosa, puede ser un proceso tedioso y que se prolongue en el tiempo, una vez finalizado, los beneficios serán aún mayores, ya que le permitirá a cualquier integrante de la organización acceder a la información requerida sin demoras y sin nuevos procesos de aprendizaje, generando beneficios cuantificables para la empresa y una respuesta más rápida al mercado.

El compartir el conocimiento lo enriquece, ya que le confiere distintos puntos de vista, hecho que también aporta beneficios a la organización.

La desventaja más grande, es el cambio de cultura que debe realizarse para poder implementar un sistema como este, sobre todo, en organizaciones antiguas, donde la gente debe aprender a compartir "su" conocimiento en pos de lograr beneficios para la organización en la que trabajan. Esto hace que el modelo no sea aplicable a cualquier empresa, a menos que esta esté dispuesta a realizar previamente un cambio en su cultura.

Si la empresa no cuenta con una base de datos de sus conocimientos, instalar esta herramienta, puede resultar un trabajo agotador, del que no se verán los resultados hasta haber terminado de almacenar los datos, pero la ventaja es que al iniciar su carga, los datos se irán retroalimentando con el aporte de todos, creando una cultura organizacional única y valiosa y difícil de imitar, esta se transformará en el alma de la organización.

De todos modos, se trata de un modelo sencillo y de fácil utilización, una vez superado el problema cultural.

Es un modelo que puede ser implementado en cualquier tipo de empresa, cualquiera sea su tamaño. La inversión inicial es muy baja, ya que se requiere un equipo informático, una base de datos, y un administrador de la Gestión del Conocimiento, que será el encargado de recopilar y almacenar la información, para que pueda estar disponible al momento de necesitarla. Esta inversión es realmente baja comparada con los beneficios que podrá aportar este sistema a la empresa.

Aún así, en estos tiempos de nuestro país, parece impensado que alguna pequeña empresa pueda considerar en invertir en un proceso como este, cuando el mercado se achica permanentemente y las condiciones de supervivencia son cada vez más difíciles.

Capítulo 5

RECURSOS HUMANOS Y LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Rol del Área de Recursos Humanos en la Gestión del Conocimiento

El rol que debe desempeñar el área de recursos humanos, en la transformación de la empresa, hacia una empresa orientada a la Gestión del Conocimiento, es la de ser *gestora del cambio*.

El área de recursos humanos, deberá trabajar directamente relacionada con la Gerencia General y alineada con la estrategia de la empresa, para obtener los resultados deseados en la implementación de esta herramienta.

Diagnóstico

El primer paso que deberá llevar adelante el área, será realizar un diagnóstico de la organización, de que clase de empresa se trata (burocrática, autoritaria, orientada al aprendizaje, etc.), en que estado se encuentra, cuales son las capacidades que la empresa posee, cuál es la tecnología disponible, cuales son los conocimientos o habilidades de sus empleados, perfiles, nivel de motivación, grado de compromiso, aspectos relacionados con el manejo del poder y sus estilos dentro de la organización. , etc.

No existe duda, de que según el tipo de empresa del que se trate, será el diagnóstico que obtendremos. Una organización de tipo burocrática, necesitará mucho más planificación y trabajo para lograr que el sistema funcione, que una organización orientada al aprendizaje y una cultura que fomente el compartir el conocimiento.

El trabajo debe ser minucioso, realizando un relevamiento de cada aspecto de la organización, ya que sobre ellos se deberá trabajar.

Uno de los aspectos más relevantes a la hora del relevamiento, es el análisis de los perfiles de los empleados de la organización, ya que recién después de tener un mapa de los mismos, y de conocer con que clase de personas estamos trabajando, sabremos que clase de técnicas deberemos emplear, en cuanto a motivación, comunicación, liderazgo, etc.

Perfiles

De acuerdo con el trabajo realizado por Isabel Myers y Karherine Briggs (Universidad de Cornell), sobre perfiles, basado en la teoría de tipos psicológicos de Carl Jung, en el mismo se describen las diferencias en la forma en que las personas asimilan la información, y toman decisiones sobre la base de dicha información.

El conocer estas preferencias, puede ayudar a la organización en general y al área de recursos humanos en particular para:

- ❖ Ayudar a los empleados a comunicarse eficazmente.
- ❖ Mejorar el trabajo en equipo.
- ❖ Resolver los problemas organizacionales y personales.
- ❖ Adaptarse a las diferencias en los estilos de management.
- ❖ Optimizar los recursos humanos de la organización.
- ❖ Resolver conflictos.

Estos perfiles están clasificados en:

<i>EXTROVERTIDOS</i>	<i>INTROVERTIDOS</i>
<i>SENSITIVOS</i>	<i>INTUITIVOS</i>
<i>PENSAMIENTO</i>	<i>EMOTIVIDAD</i>
<i>JUICIO</i>	<i>PERCEPCION</i>

Por supuesto que estos perfiles, no se dan estado puro, todos tenemos un poco de cada uno, pero siempre existe una tendencia más destacada hacia uno de ellos, y el poder detectarlos, va a permitir realizar una mejor labor al momento de determinar las acciones a seguir en el proceso de cambio que requiere el administrar un sistema como el de gestión del conocimiento.

Para poder identificar estos perfiles, existen diferentes tests, que resultan fáciles de administrar y de los que se obtienen resultados rápida y efectivamente.

Efecto de los perfiles en situaciones de trabajo

Tipo Extrovertido

- ❖ les gusta la variedad y la acción
- ❖ son buenos para recibir a otros
- ❖ a menudo se muestran impacientes con las tareas largas y lentas
- ❖ a menudo actúan rápidamente, algunas veces sin pensar,
- ❖ les gusta estar rodeados de personas en el entorno de trabajo
- ❖ pueden preferir comunicarse hablando en vez de escribir,
- ❖ les gusta aprender una nueva tarea discutiéndola con alguien

Tipo Introverso

- ❖ les gusta estar tranquilos para concentrarse
- ❖ tienen problemas para recordar caras o nombres
- ❖ pueden trabajar en un proyecto durante mucho tiempo sin interrupción
- ❖ se interesan en la idea que subyace a la tarea
- ❖ les disgustan las interrupciones
- ❖ piensan antes de actuar, algunas veces sin llegar a actuar
- ❖ se sienten bien trabajando solos
- ❖ pueden preferir que la comunicación sea por escrito
- ❖ pueden preferir aprender leyendo, en lugar de hablando o experimentando

Tipo Sensitivo

- ❖ son conscientes de la singularidad de cada evento
- ❖ se centran en lo que funciona ahora
- ❖ les gustan las formas aceptadas de hacer las cosas
- ❖ les gusta aplicar lo que ya han aprendido
- ❖ trabajan en forma constante, con una idea realista del tiempo que llevará
- ❖ generalmente llegan a las conclusiones paso por paso
- ❖ no se sienten inspirados a menudo y pueden no confiar en la inspiración cuando lo están
- ❖ son cautelosos con los hechos
- ❖ pueden ser buenos en las tareas que requieren precisión
- ❖ pueden sobresimplificar las tareas
- ❖ aceptan la realidad actual como inamovible en el trabajo

Tipo Intuitivo

- ❖ son conscientes de los nuevos desafíos y posibilidades
- ❖ se centran en cómo se pueden mejorar las cosas
- ❖ les disgusta hacer lo mismo repetidas veces
- ❖ disfrutan aprender nuevas habilidades
- ❖ trabajan por explosiones de energía impulsadas por el entusiasmo
- ❖ pueden llegar a una conclusión rápidamente
- ❖ siguen sus inspiraciones y presentimientos
- ❖ pueden interpretar los hechos en forma incorrecta
- ❖ pueden llegar a sobrecomplejizar una tarea
- ❖ preguntan por qué las cosas son como son

Tipo Pensamiento

- ❖ son buenos para poner las cosas en un orden lógico
- ❖ responden más a las ideas de las personas que a sus sentimientos
- ❖ se anticipan o pueden predecir los resultados lógicos de las opciones
- ❖ necesitan ser tratados en forma justa
- ❖ tienden a ser firmes y tenaces
- ❖ pueden reprender o despedir personal cuando resulta necesario
- ❖ pueden herir sentimientos sin saberlo
- ❖ tienen talento para analizar problemas o situaciones

Tipo Emotivo

- ❖ le gusta la armonía y está dispuesto a trabajar para lograrla
- ❖ responde a los valores de las personas tanto como a sus ideas
- ❖ son buenos para ver los efectos de las elecciones en las personas
- ❖ necesitan ser alabados ocasionalmente
- ❖ tienden a ser comprensivos
- ❖ les disgusta decir cosas desagradables a otros
- ❖ les gusta satisfacer a otros
- ❖ se interesan en la persona que está detrás del cargo o la idea

Tipo Juicio

- ❖ trabajan mejor cuando pueden planificar su trabajo y atenerse a los planes
- ❖ les gusta terminar y organizar las cosas
- ❖ pueden decidir cosas demasiado rápidamente
- ❖ les puede desagradar interrumpir el proyecto en el que están trabajando por una tarea más urgente
- ❖ en general se sienten satisfechos una vez que llegan a un juicio sobre una cosa, situación o persona
- ❖ quieren sólo los elementos esenciales necesarios para comenzar su trabajo
- ❖ planean proyectos de tal manera que cada paso se pueda dar en el momento necesario
- ❖ utilizan las listas a modo de agenda para las acciones

Tipo Percepción

- ❖ no les molesta dejar las tareas abiertas o efectuar cambios de último momento
- ❖ se adaptan bien a las situaciones de cambio
- ❖ pueden tener problemas a las situaciones de cambio
- ❖ pueden tener problemas para tomar decisiones pensando que nunca tienen suficiente información
- ❖ pueden comenzar demasiados proyectos y tener dificultades para terminarlos
- ❖ pueden postergar las tareas desagradables
- ❖ quieren saber todo sobre los trabajos nuevos
- ❖ avanzan mucho en el último minuto bajo la presión del plazo
- ❖ utilizan las listas como recordatorios de todo lo que tienen que hacer algún día.

El poder determinar el estilo de la gente que trabaja en la empresa, va a permitir tener un claro panorama de la forma en que se debe encarar el proceso de cambio. Este proceso de cambio comienza por la comunicación, y esta comunicación deberá ser diferente y estar adaptada a la gente hacia la cual va dirigida, y esto se podrá lograr, sólo si se conoce cuál es el estilo predominante de cada uno.

Este proceso de identificación de perfiles o preferencias de las personas, puede ser largo, y parecer excesivo, pero si el área recursos humanos quiere tener éxito en la gestión que emprende, debe tomarse el tiempo necesario para poder identificarlos, ya que esto hará el trabajo posterior más sencillo.

Poder

El poder es un aspecto fundamental en la vida de las organizaciones, por lo cual, al momento del diagnóstico, se debe detectar cuál es el estilo de poder reinante.

Más allá del poder formal y la autoridad, los individuos tienden a adquirir la capacidad de ser influyentes, ya sea debido a las habilidades que posean, a la gente que puedan conocer, o simplemente debido a quienes son.

Lo que se debe detectar, es si quienes lo ostentan tienen la capacidad para manejarlo, se sienten cómodos con él, o les incomoda que se les otorgue. Detectar la orientación al poder es un factor importante al momento de enfrentarse a un cambio, y no se debe olvidar que la organización se encuentra frente al cambio más difícil, que es el cambio de cultura.

Todo cambio genera una situación de conflicto, de resistencia al cambio, y el estilo de gerenciamiento de poder, sumado al conocimiento de los perfiles de la gente, será lo que permita lograr el éxito en la tarea que se emprende.

Los distintos estilos de poder frente al cambio, puede calificarse como:

Adaptación: ceder para mantener la armonía.

Evasión: negar psicológicamente que existe un problema.

Competencia: uno gana a expensas de otro, ignorando sus necesidades o preocupaciones.

Colaboración: trabajar juntos para resolver el problema.

Compromiso: crear un resultado que satisfaga a todo el mundo.

Si se ha logrado realizar con éxito el primer paso, efectuando un acertado diagnóstico, evaluando los perfiles y detectando los estilos de poder reinantes, entonces la organización se encuentra en condiciones de pasar a la segunda etapa, que está compuesta por las etapas de generación del cambio.

Etapas del Cambio

Las etapas del cambio se pueden dividir en:

- Lanzamiento y Movilización
- Organización del Cambio
- Ejecución a Través de Proyectos
- Consolidación del Cambio

Lanzamiento y Movilización

En esta etapa, es fundamental comunicar a toda la organización el cambio que se está proponiendo, cuales son las ventajas que se van a obtener con la implementación de este proceso de gestión del conocimiento, como va a mejorar su trabajo, cuál es el aporte que puede realizar cada uno, cual es el valor de su aporte, etc. Para que esta comunicación funcione, debe circular en todas direcciones, y debe estar adaptada al estilo dominante en cada grupo. La comunicación puede ser oral, escrita, visual, vía intranet, o cualquier otro medio que se considere conveniente, pero no puede faltar, y además debe ser clara y veraz.

Este proceso de comunicación, debe crear en la gente la sensación de necesidad del cambio propuesto.

Se debe seleccionar a un grupo de agentes de cambio, que serán los encargados en esta etapa, de transmitir la necesidad y la importancia del cambio que se está proponiendo. Será importante, que este grupo esté integrado por agentes con influencia sobre sus pares.

Se deberán establecer metas, coordinadas con todas las gerencias, y controladas por medio de un tablero de control

Organización del Cambio

Para organizar este proceso, el área de RR.HH., deberá gestionar la creación de un Comité Directivo Interdisciplinario, que será el encargado de organizar y monitorear los avances en el proceso, encabezado por un coordinador o facilitador.

Este comité, tendrá como tarea crear un equipo de capacitación, que tendrá a su cargo, la capacitación y el adiestramiento de la gente en estas nuevas técnicas de compartir y administrar el conocimiento. Estos equipos, pueden ser creados para el proceso de cambio solamente, o pueden permanecer aún cuando el cambio esté instalado en la empresa, y el sistema funcione adecuadamente.

También estará a cargo de este Comité Directivo, la creación de equipos de cambio, en todos los niveles de la organización, integrados por al menos un agente de cambio. Los equipos de cambio, generalmente se disuelven, cuando el programa funciona y la organización aprende a reaccionar frente al cambio y el aprendizaje continuo de manera rápida y sin que ello provoque una crisis.

Por otra parte, estará a cargo, y bajo la directa supervisión de la Gerencia de Recursos Humanos, la conformación de un equipo de Gestión del Conocimiento, que en una primera etapa estará encargado de dar forma al modelo, determinar la tecnología necesaria y formar los grupos de trabajo para el relevamiento de la información importante.

Ejecución a través de Proyectos

Este proceso de cambio, debe realizarse a través de proyectos definidos, breves, que marquen hitos, donde la gente pueda sentirse identificada y vea los logros del esfuerzo realizado.

Consolidación del Cambio

Para poder decir que esta etapa se ha cumplido, se debe haber logrado el cambio de cultura necesario para que este sistema funcione.

El programa de gestión del conocimiento debe ser conocido y aceptado por todos los integrantes de la organización, y manejado como algo habitual en su vida laboral, hasta que esto no sea así, no podremos hablar de consolidación del cambio.

Una vez que el cambio cultural se ha consolidado, el área de recursos humanos, será la encargada de administrar el modelo propuesto.

Para esta tarea, se cuenta con el Equipo de Gestión del Conocimiento, que en etapas anteriores, realizó el relevamiento de los conocimientos existentes, de la tecnología necesaria y comenzó a dar forma al modelo.

En esta etapa, es cuando se comienzan a aceitar los engranajes de la rueda y a comprobar si las pruebas que se realizaron con los grupos de cambio, funcionan en toda la organización. El énfasis debe estar puesto en el aprendizaje continuo y en compartir el conocimiento, ambas tareas inherentes al área de recursos humanos.

Para que este modelo funcione, es necesario lograr la confianza de la gente y el compromiso, tanto de la organización hacia sus empleados como de los empleados hacia la organización, y si bien esto se fue trabajando con el cambio de cultura, es una tarea que la gente de recursos humanos no debe abandonar jamás.

Elementos que ayudan a la consolidación del cambio cultural

El cambio cultural es muy fuerte, es muy difícil de implementar, ya que requiere del compromiso incondicional de todas las partes involucradas, y demanda mucho tiempo.

Como herramientas con que cuenta la organización para provocarlo encontramos:

- Compromiso y lealtad por parte de la organización
- Fuerte liderazgo
- Cambio de expectativas y nuevos objetivos
- Fuerte comunicación explícita e implícita
- Participación de toda la organización en el proceso de cambio
- Refuerzo mediante estímulos extrínsecos
- Refuerzo mediante estímulos intrínsecos y mayor empowering

Liderazgo

“Liderazgo es el ejercicio de una influencia especial y diferencial sobre personas y grupos a los que se induce a unirse a una determinada causa, a perseguir objetivos y a llevar a cabo tareas. . .” (Ferrauti 1.997)

El liderazgo es un tema importante al momento de plantearse un cambio en la organización y se encuentra íntimamente ligado con el estilo de poder reinante.

Existen distintos tipos de líderes, y estos estilos se encuentran relacionados con las cualidades o perfiles de la persona que lo ejerce.

En procesos de cambio o transformación como el que se plantea, seguramente el tipo de líderes que se necesiten irá cambiando a medida que vaya cambiando la cultura organizacional, y se vaya avanzando en el proceso de transformación.

En las etapas iniciales del proceso, seguramente será necesario un estilo de liderazgo más autoritario, ya que es necesaria la toma de decisiones radicales, no existe espacio para la discusión y las órdenes impartidas deben ser obedecidas.

Una vez instalada la cultura de Gestión del Conocimiento, el liderazgo se transformará en un liderazgo participativo, abierto a escuchar las sugerencias de todos los sectores, abierto a pedir opiniones, a suministrar feed back.

Dependerá de las características del líder, el permanecer en todo el proceso. Si posee la capacidad de adaptación necesaria para acompañar el proceso, es probable que pueda liderar todo el proyecto, caso contrario deberá ser relevado.

El ideal, es un estilo de liderazgo participativo, donde los roles se vayan rotando.

Como motivar a los empleados en el proceso de compartir el conocimiento

La motivación es aquello que impulsa a las personas a realizar las tareas que deben hacer, convencidos de que es lo que desean hacer.

Existen dos tipos básicos de motivación en las organizaciones:

- motivación extrínseca
- motivación intrínseca

Motivación extrínseca está compuesta por:

- Salarios, honorarios.
- Incentivos y participaciones. Incentivos por producción, comisiones, bonos, etc.
- Beneficios. Vacaciones, vivienda a cargo de la organización, medios de movilidad, planes de salud, etc.
- Asensos, promociones, símbolos de status.
- Reconocimiento de pares, colegas, grupos de referencia.
- Condiciones de trabajo.

Motivación intrínseca está compuesta por:

- Identificación, lealtad y compromiso
- Afiliación y pertenencia al grupo
- Autodeterminación, autorrealización, auto expresión.

La motivación extrínseca, es la que se pacta entre empleador y empleado al momento de su contratación, son las condiciones que la empresa propone y el empleado acepta, para realizar una determinada tarea. Se conoce de ante mano, y si las reglas de juego son claras el empleado sabe los límites que puede alcanzar.

La motivación intrínseca, está basada en el contrato psicológico entre la empresa y el empleado. Es la satisfacción que siente el empleado por pertenecer a esa organización. Son las condiciones intangibles que hacen que el empleado elija esa empresa y no otra, que se comprometa y aporte el máximo de sí en pos de obtener un beneficio personal como puede ser el reconocimiento, y un beneficio mayor para la organización a la que pertenece.

Si bien la motivación extrínseca es muy importante, ya que todos trabajan por un salario y por mejorar sus condiciones y calidad de vida, es la motivación intrínseca la que va a impulsar a la gente a compartir su conocimiento.

El compromiso debe partir de la organización, y ésta debe generar la confianza en sus empleados.

No se debe perder de vista, que el conocimiento está en la mente de las personas, y que éstas sólo lo van a compartir si se sienten confiadas y perciben el compromiso por parte de la organización.

Teniendo en cuenta que la organización basada en el conocimiento, posee un activo intangible de un valor incalculable y difícilmente imitable, que le otorga un factor de diferenciación en el mercado, debe trabajar para atraer, retener y motivar a su gente, de manera que esta se sienta confiada y comprometida con la organización.

Si bien está demostrado estadísticamente que la Gestión del Conocimiento es un factor de retención importante en la organización, esta deberá dar señales claras del rumbo hacia el que se dirige.

Lealtad, compromiso, afiliación, pertenencia, son factores que impulsan a la gente de una manera mucho más poderosa que el dinero, por esta razón, recursos humanos debe trabajar para que en las empresas orientadas al aprendizaje, estos sean factores de motivación fundamentales dentro de la cultura.

Tecnología necesaria para poner en marcha el proceso de Gestión del Conocimiento.

La tecnología necesaria para implementar este proceso, estará directamente relacionado con la clase y tamaño de la organización de que se trate.

Una empresa multinacional necesitará un equipo conectado en redes, que le permita comunicarse con todo el mundo, mientras que una pequeña empresa, puede solucionar su problema con un computador personal. Lo que sí va a ser común a todo tipo de empresa, es la base de datos, sistema administrador del proceso de gestión, que deberá estar adaptado al modelo que se aplique.

El lenguaje que utilice el sistema, debe ser sencillo, y accesible a todos los empleados, ya que de esto depende el éxito del programa.

Deberá haber un administrador del sistema, que será el encargado de ingresar los datos, para que estos, transformados en conocimiento, estén disponibles al momento de ser requeridos. Deberá mantener la información actualizada, y permitir que se le agregue valor una vez que sea compartido, para que pueda ser reutilizado de manera más rica.

Capítulo 6

CONCLUSIONES

La principal misión de la Gestión del Conocimiento, es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles, y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones. La clave estaría en crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y se usen eficazmente.

Las compañías multinacionales, descubrieron que esta disciplina es útil para facilitar flujos de conocimiento interactivo entre las diversas unidades de negocio, diseminadas en todo el mundo.

La Gestión del Conocimiento, se erige como “el enfoque” que en una organización se debe adoptar para lograr el acceso generalizado al conocimiento. Entre las tareas al servicio del aprendizaje, en una organización se encuentran las de comunicar entre sí a los integrantes, establecer sistemas documentales eficaces y accesibles a todos los miembros de la empresa, permitiendo el intercambio de información interna y externa.

Se trata de poner al servicio del trabajador, las herramientas necesarias que le permitan acceder a los conocimientos existentes y necesarios para el buen desempeño de su labor, y que le sirven como base de búsqueda de otros conocimientos, de esta manera, contribuye al compromiso interno del trabajador con su organización.

Lo revolucionario de este concepto, es que traslada el principal factor de producción de la empresa, tradicionalmente tierra y capital (valores propios de la organización), al conocimiento, que sólo radica en la mente de las personas, este hecho les otorga un poder increíble a los dueños del factor producción, y transforma definitivamente la forma de relacionarse de la organización con sus empleados.

Las organizaciones deberán transformarse en empresas inteligentes, donde el conocimiento sea relevante, que aprendan permanentemente, flexibles y sensibles al cambio constante del entorno, y abiertas a las ideas de sus empleados, con mayor capacidad creativa, mejor uso de los recursos existentes y mayor rendimiento y competitividad. Esto provocará que en su mayoría deban transformar su cultura, y comprometer a todos los directivos en esta nueva dirección, ya que sin este compromiso, el sistema no va a funcionar.

La empresa que aprende, hace al trabajador participe de sus metas, contribuyendo al enriquecimiento y facilitando el flujo de conocimientos. Capacita al trabajador para que tome sus propias decisiones.

En este proceso de transformación, la tecnología juega un papel importante, pero sólo es el continente, el contenido sigue permaneciendo en la mente de las personas, transformándolas en el mayor capital que posee la organización, y en este sentido, tanto las personas como la empresa tienen la indelegable responsabilidad de fomentar e incrementar el conocimiento. La persona debe convertirse en gestora de sus capacidades, habilidades, conocimientos y ponerlos al servicios de la organización, y la organización debe valorar al empleado como su mayor activo, fuente de ventajas competitivas insustituibles, y generar el tiempo y espacio necesarios para permitir que su personal genere y comparta el conocimiento. Esto podrá hacerlo a través de políticas consistentes con esta nueva cultura, partiendo de las políticas de reclutamiento y selección, remuneraciones y beneficios, y trasladándola al resto de las políticas institucionales.

Pero el conocimiento tácito, aquel que permanece en la mente de las personas, el que es difícil de ser transferido, no es útil a la organización por sí solo, para que lo sea, este debe ser transformado en conocimiento explícito, y este conocimiento explícito, debe ser compartido con el resto de la organización, ya que si no pierde su valor.

Ahora bien, las personas pueden elegir compartir o no sus conocimientos, y para que esto ocurra, debe existir un ambiente de confianza y compromiso creados por la organización.

Por último, el conocimiento es un activo intangible, difícil de imitar, y es lo que le da su valor incalculable. En esta época donde es fácil copiar procesos y productos en poco tiempo, donde el valor de la inversión en innovación y desarrollo es muy alto comparado con el tiempo de vida del producto, el conocimiento organizacional se transforma en el alma de la empresa, en un activo casi imposible de imitar por la competencia.

El conocimiento, es el único activo que no se deprecia con el tiempo, y que no se agota con su uso, por el contrario, su uso lo enriquece y permite ser reutilizado con un valor agregado.

Estos activos intangibles se transformarán en la ventaja competitiva de aquellas empresas que lo posean.

Capítulo 7

BIBLIOGRAFIA

- Biasca Rodolfo, **“RESULTADOS – LA ACCIÓN: de las ideas a los hechos concretos”**, Granica, Buenos Aires 2.000.
- Brooking Annie, **“El Capital Intelectual – El principal activo de las empresas del tercer milenio”**, Piados Empresa, Barcelona 1.997.
- Cope Mick, **“El conocimiento personal, un valor seguro”**, Prentice Hall, Madrid 2.001.
- Dessler Gary, **“Administración de Personal”**, Prentice Hall, México 1.996.
- Druker Peter F., **“La Sociedad Poscapitalista”**, Sudamericana, Buenos Aires 1.993.
- Ferrauti Héctor, **“Las destrezas del liderazgo”**, Editorial de Belgrano, Buenos Aires 1.997.
- Gratton Linda, **“Estrategias de Capital Humano – Como situar a las personas en el corazón de la empresa”**, Prentice Hall, Barcelona 2.001.
- Harvard Business Review, **“Gestión del Conocimiento”**, Ediciones Deusto S.A., Bilbao 2.000.
- Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard, **“Fundación Drucker – La Organización del Futuro”**, Granica, Buenos Aires 1.998.
- Jericó Pilar, **“Gestión del Talento – Del Profesional con talento al talento organizativo”**, Prentice Hall, Barcelona 2.001.
- Kofman Fredy, **“Metamanagement, La nueva con-ciencia de los negocios”**, Granica, Barcelona 2.001.
- Senge Peter, **“La quinta disciplina en la práctica”**, Granica, Barceloma 1.995.
- Stewart Thomas A., **“La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual”**, Granica, Buenos Aires 1.998.
- Tissen René, Andrissen Daniel, Lekanne Deprez Frank, **“El Valor del Conocimiento – para aumentar el rendimiento en las empresas”**, Prentice Hall, Barcelona 2.000.

Página Web:

“gestióndelconocimiento.com”

“msb.com.ar”

“rrhh.com”

“arearh.com”

Revista “Gestión” – Volumen 5 / número 2 / marzo – abril 2000.

Fascículos – Psicología de la Organización – La Motivación del Personal – Ferrauti Hector, Editorial de Belgrano, 1.997