

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía**

MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Idónea comunicación de resultados que para obtener el grado de Maestro en Estudios Organizacionales presenta:

Juan Ramón Martínez Chávez

“Individuo y proceso de creación de conocimiento en un *call center*. caso “Servicio Telefónico Integral S.A.”

Directora: Dra. Irene Sánchez Guevara

México, D. F. diciembre de 2011

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía**

MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Idónea comunicación de resultados que para obtener el grado
de Maestro en Estudios Organizacionales presenta:

Juan Ramón Martínez Chávez

*"Individuo y proceso de creación de conocimiento en un call
center. caso "Servicio Telefónico Integral S.A."*



Directora: Dra. Irene Sánchez Guevara

México, D. F. diciembre de 2011

Contenido

Introducción	5
I Conocimiento	11
El conocimiento desde la Filosofía	11
Teoría del conocimiento.....	12
El conocimiento desde la sociología	22
Desde la Ciencias de la cognición.....	23
El conocimiento tácito.....	25
II Primer acercamiento, el conocimiento en la organización.....	28
Teoría de la organización	28
La organización creadora de conocimiento y los facilitadores. Nonaka, Taqueuchi, Von Krogh	28
Recorrido por la Teoría de la Organización.....	32
Acercamiento al conocimiento en la teoría de la organización.....	33
Los primeros pasos en la apropiación del conocimiento.....	33
Relaciones Humanas	35
Teoría de la Burocracia.....	38
Escuela del comportamiento.	40
Gestión del conocimiento	43
III Redes de conocimiento.....	47
IV Call Center	50
Semblanza histórica.	50
Perspectiva para México	52
El gobierno y la industria emergente del Contac Center.	54
V Planteamiento del problema	57
Planteamiento de la(s) pregunta (s) sensorial(es) central(es) de la investigación	60

Ángulo de investigación.....	61
Conceptos.....	65
Proposición central.....	66
VI Metodología.....	68
Introducción.....	68
Investigación cuantitativa o cualitativa.....	70
Validez.....	71
Estudio de caso.....	72
Programa de trabajo.....	76
Bibliografía.....	78

Introducción

Las organizaciones son parte de nuestra vida o podría decirse que el ser humano es parte de las organizaciones:

“Nacemos dentro de organizaciones, somos educados en ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas –el Estado– deberá otorgar su permiso oficial.” (Etzioni en Ibarra y Montaña: 1992).

La sociedad mundial, la globalización y la regionalización han marcado la importancia e influencia de las organizaciones en las economías, sociedades y culturas. Una de las expresiones más relevantes en estos procesos es la aparición de nuevas formas de organización flexibles, que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales (Barba, 2000). En los inicios del siglo XXI es fácil coincidir con la afirmación de que nos encontramos viviendo en una sociedad del conocimiento, destacando con esta denominación la centralidad del conocimiento en los procesos de reproducción material y cultural de las sociedades contemporáneas. Las fronteras del saber se renuevan a ritmo vertiginoso (Ramírez Faundez, 2004) y la noción de “organización que aprende” implica una evolución y transformación de la concepción tradicional de las organizaciones. La lógica de control y de mando de una organización moderna burocrática deviene en una lógica de la información y el conocimiento de la organización posmoderna flexible. En todo ello, la creación del conocimiento tiene como fundamento la experimentación y la asunción de riesgo, lo que permite incrementar las capacidades de la acción. La creación del conocimiento requiere una integración entre el saber y el actuar, de forma que se puedan poner en práctica las ideas y se potencien las capacidades creativas de la gente (Barba, 2000). Debido a lo anterior, estas organizaciones requieren de gente que trabaje y sea lo suficientemente lista para entender que necesita saber más de lo que ya

conoce, de tal manera que la creatividad de todos los empleados se incorpore sin esfuerzo ni resistencia en la organización (Clegg y Clarke 1998).

A partir de esta premisa, en las organizaciones se requiere poner mayor atención a la parte del conocimiento que es menos formal y sistemático, ése que no es explícito y que no está plasmado en manuales o libros y el cual se centra en cosas altamente subjetivas como la intuición y las “corazonadas” que se adquieren mediante el uso de metáforas, medios audiovisuales como la fotografía y una experiencia personal evidente aunque difícil de expresar. Las organizaciones modernas han aprendido que el conocimiento tácito es personal y no es fácil de expresarse a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros (Nonaka y Takeuchi 1999).

En este contexto, a diferencia del modelo Taylorista, es al interior de las organizaciones en donde se han generado múltiples formas de control del trabajo, como una forma de dominio por parte del capitalista sobre el obrero con la intención de reducir lo que Marx denomina como “Tiempo de trabajo socialmente necesario”, con la finalidad de incrementar la plusvalía.

A finales del siglo XIX al interior de la industria estadounidense se comienzan a gestar los mecanismos que toman el control técnico del saber y generan una subsunción real del trabajo. Esto sucede en primer lugar por medio de la Administración Sistemática, aplicada por los ingenieros industriales que implementan el rediseño de plantas industriales, herramientas apropiadas al trabajador, contabilidad de costos y sistemas de pago. F.Taylor, en el movimiento denominado Administración Científica, conjunta y sistematiza estas técnicas y también añade el control de tiempos y movimientos; con ello logra el control físico que se puede tener sobre los individuos y, es en el movimiento denominado Relaciones Humanas en donde también se logra el control mental y emocional de los trabajadores mediante la psicología industrial y la sociología (Braverman, 1987). Este proceso de dominación paulatino y ascendente se exagera a partir de la década de los 70's del siglo pasado con la implementación del llamado

*toyotismo*¹, basado en el trabajo flexible y en equipo. Posteriormente, con el desarrollo de las tecnologías de información y su impacto y aplicación en prácticamente todos los ámbitos de la sociedad, el control se incrementa y se hace más sutil.

El individuo es el actor-protagonista y no un mero recurso; él es el sujeto específico, único y concreto que protagoniza la creación del conocimiento y en él se sintetizan múltiples determinaciones, algunas de ellas muy significativas, tales como el registro psicosexual que lo determina como sujeto de deseo; el registro familiar que lo determina emocional, cultural y psicológicamente o el registro socioeconómico que lo determina como sujeto social (De Gaulejac, en Saldaña, 2004). En estos registros se encuentra la especificidad concreta del sujeto como creador de conocimiento (Saldaña, 2004).

Al mismo tiempo, se debe considerar que el conocimiento y su creación dentro de la organización no son ajenos a las relaciones de poder. Así, la información y el conocimiento, son recursos ideológicos que encubren, legitiman dichas relaciones de poder. (Saldaña, 2004). Es en este entorno donde el individuo pasa a ser el activo más importante de las organizaciones. Este individuo se tiene que crear a sí mismo, volverse responsable de sí y para sí y formarse en primera instancia para luego adquirir las capacidades necesarias para ser aceptado dentro de una organización, tanto para crear conocimiento al interior de ésta, como para permanecer y realizarse como sujeto. La organización se convierte por tanto en una facilitadora del conocimiento y proporciona el ambiente adecuado al individuo, de quien, a su vez, se reconsidera su función dentro de la organización y su papel para conformarla y beneficiarla por medio de redes de conocimiento con otros individuos.

De acuerdo con lo expuesto, desde de la perspectiva del presente análisis se vuelve relevante la relación individuo-conocimiento. Lo fundamental ahora es preguntarse si la organización es el espacio en el que el individuo tiene sus expectativas de vida y realización y en consecuencia es posible explotar su

¹ Sistema de producción japonés implementado por la Toyota en el siglo pasado en la década de los sesentas

conocimiento y creatividad en beneficio de ésta, la cual pretende ser un almacén de conocimientos críticos, resultado de las redes intra e inter organizacionales.

Desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento la explotación y acumulación de conocimiento y sus competencias tácitas son elementos que contribuyen al éxito tecnológico y económico de la organización y definen además las características específicas de ésta; es por tanto que la organización debe saber gestionar, facilitar y utilizar este conocimiento en su desarrollo y concretar sus resultados en nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas formas de organización que proporcionen un núcleo de capacidades organizacionales, económicas y tecnológicas.

Uno de los propósitos de esta investigación, es analizar la generación de conocimiento de en una organización mexicana, mediante un estudio de caso que se realizara en el Centro de atención telefónica (*call center*) de la empresa Servicio Telefónico Integral S.A. perteneciente al sector privado que proporciona sus servicios a una de las más importantes empresas de transferencias internacionales, denominadas remesas, que son enviadas por trabajadores migrantes, principalmente de E.U. a México, Centro y Sudamérica, en nuestro caso particular.

El impacto del *call center* en las organizaciones tanto públicas como privadas se incrementó desde la década de los 90 del siglo pasado con la convergencia entre telefonía y tecnología digital, que crea un sistema socio-técnico de uso intensivo del trabajo humano, y que permite combinar la automatización técnica junto con el modo de producción masificada en función de normas industriales con rutinas establecidas para el uso masivo de la fuerza laboral, con el objetivo de gestionar múltiple información, pero que no pueden prescindir del trabajo humano y en especial de la comunicación la cual implica: confianza, seducción, afecto y significación. La fuerza de trabajo la componen principalmente jóvenes de los cuales en un 85% aproximadamente tiene una preparación universitaria concluida terminada o en proceso. Lo que significa una mano de obra capacitada y con

conocimientos que sobrepasan en muchos casos los requerimientos para los cuales son contratados.

Esta investigación pretende descubrir algunas pistas importantes que permitan entender cómo influyen los individuos en la generación de conocimiento dentro de la organización, esto dentro de un marco económico de crisis que provoca disminución en las remesas, poco empleo y mal remunerado, y en donde la tendencia es a la subcontratación.

Uno de los primeros objetivos de esta investigación es rescatar diferentes análisis y posturas que en torno al tema de conocimiento se han generado desde diferentes disciplinas y que nos proporcione una mayor comprensión del fenómeno conocimiento, abordando disciplinas como la filosofía, psicología, sociología, cuestiones que se abordan en el primer capítulo, la intención de este recorrido es ampliar nuestra visión y no limitarla a la postura desde la gestión, tan en boga en la actualidad al interior de las grandes empresas y que promete el surgimiento de una organización inteligente dentro de una sociedad denominada del conocimiento.

El fenómeno del conocimiento dentro de la organización se aborda en el segundo capítulo, e inicia con un recorrido por la teoría de la organización y la gestión del conocimiento, con el fin de resaltar tanto el papel del conocimiento en la organización así como el rol del individuo/sujeto en la creación de este conocimiento.

Lo anterior sirve de marco teórico para entender el proceso de generación de conocimiento dentro de una organización en México, y pretende dar respuesta al siguiente cuestionamiento ¿Cómo influye el trabajador y el cliente en el proceso de creación de conocimiento en la organización dentro del centro de atención telefónica? Cuestión que se aborda en el cuarto apartado y se expone la problemática y sus implicaciones cuestiones que se analizan en el capítulo quinto.

Otro de los objetivos perseguidos es identificar la importancia del conocimiento y su generación para la organización, así mismo identificar si está facilitada y proporciona los medios necesarios en la generación de conocimiento.

A partir de estos datos retomar el modelo de creación de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi e identificar sus etapas en la organización, para comprender si la espiral de conocimiento se lleva a cabo y se mantiene, y a la vez dar cuenta de la relevancia y papel que tiene la organización y los denominados “facilitadores” propuesto por Von Krogh.

Para lograr dar respuesta a la interrogante planteada se utiliza una metodología que utilice herramientas cualitativas y cuantitativas, que permitan desentrañar el fenómeno del conocimiento, lo cual se profundiza en el capítulo sexto. El tercer capítulo analiza el concepto de *redes sociales* con la intención de encontrar las relaciones que se generan entre los individuos dentro y fuera de la organización, en los espacios formales e informales, y en donde se presume comparten conocimiento a través de sus experiencias en beneficio de todos los participantes y de la misma organización.

I Conocimiento

Es pertinente iniciar esta investigación definiendo lo que aquí se entiende por conocimiento y de esta forma diferenciarlo del concepto de información con el cual en muchas ocasiones se confunde. Para Villoro, el conocimiento, a diferencia de la creencia, es una guía de la práctica firmemente asegurada en razones:² “el conocimiento no es un fin en sí mismo, responde a la necesidad de hacer eficaz nuestra acción en el mundo y darle sentido” (Villoro, 1990). Esta concepción parece muy adecuada para esta investigación pues no pretende solamente realizar una discusión teórica y conceptual (si bien se requiere de la teoría como fundamento y guía) para enfrentarnos a una realidad concreta. El conocimiento dentro de una organización se genera y busca aplicarse en productos, servicios que le proporcionen su permanencia y desarrollo.

Otro fundamento teórico importante para esta investigación lo establece Polanyi, quien diferencia entre dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. Asimismo también se retoma aquí la postura establecida desde la sociología del conocimiento con la propuesta de la construcción social de la realidad de Berger y Luckman (2006). Finalmente, para tener una visión global desde diferentes disciplinas y lograr concretar nuestra definición de conocimiento, se hace un breve recorrido de este concepto desde la psicología y la economía.

El conocimiento desde la Filosofía

¿Por qué comenzar con un análisis desde la filosofía? Una de las razones radica en el hecho de que la filosofía es la base fundamental de otras disciplinas modernas, ya sea dentro de las ciencias sociales como de las llamadas ciencias duras y ciencias naturales, de las que surgen la administración, la teoría de la organización y los estudios organizacionales.

² “Creer, saber, conocer”

El punto de partida de esta indagación en la filosofía iniciará en el llamado periodo de la modernidad cuyas posturas empirista y racionalista han generado diversos análisis, como son el intelectualismo y el apriorismo. No debe olvidarse que esta postura tiene como base la filosofía occidental iniciada con Aristóteles y Platón que posteriormente se sigue durante la Edad Media con autores representativos de este periodo como San Agustín y Santo Tomás de Aquino.

Teoría del conocimiento³

A lo largo de la historia (y en primera instancia dentro de la filosofía) se han planteado diversas interrogantes sobre el conocimiento que giran en torno a dos cuestionamientos:

1. ¿Se puede conocer la verdad? Al dar una respuesta afirmativa a esta pregunta, se generan nuevos cuestionamientos: ¿Cuál es la forma o el medio por el cual podemos conocer la verdad? Una primera respuesta nos la proporciona el empirismo, en donde se da prioridad a los sentidos y la experiencia como el único medio para conocer la verdad. Como segunda respuesta y en oposición a la primera, surge el racionalismo, que da prioridad y supremacía a la razón como única fuente del conocimiento. (Verneaux, 1994: 29).
2. ¿Qué podemos conocer? Ante este cuestionamiento se generan dos posturas sobresalientes. La primera se denomina idealismo, el cual plantea que sólo se pueden conocer las ideas propias; una segunda postura se denomina realismo e indica que sólo se puede conocer lo externo a nosotros, lo "real". (Verneaux, 1994: 29).

³ La filosofía concebida como una *Teoría de la concepción del universo* comprende tres partes: Teoría de la ciencia, teoría de los valores y concepción del universo. La teoría de la ciencia se divide en formal y material, a la primera se le denomina lógica y a la segunda teoría del conocimiento. Por tanto la teoría del conocimiento podría ser definida como: la teoría de los principios materiales del conocimiento humano, fijando su atención en la significación objetiva del pensamiento, en su referencia a los objetos. Como verdadero fundador de la teoría del conocimiento se presenta Manuel Kant con su obra maestra epistemológica *La Crítica de la razón pura* (1781). (Hessen, 2007)

Estos dos cuestionamientos, en apariencia obvios, han influido en el desarrollo de la filosofía, la ciencia⁴, la sociología y la economía, sólo por mencionar algunas disciplinas que a partir de éstos lineamientos generan nuevos cuestionamientos y formas de ver y analizar el conocimiento, en particular en occidente moderno.

Desde la filosofía –y en específico desde la teoría del conocimiento– el análisis parte de la dualidad entre sujeto y objeto, los cuales permanecen separados pero relacionados entre sí. El sujeto aprehende al objeto y éste es aprehendido por el sujeto y en donde éstos no pueden intercambiar papeles. (Hessen, 2007)

De acuerdo con Hessen, esta relación se da mediante la apropiación, no del objeto como tal, sino de la imagen del objeto por el sujeto, en donde adquiere parte de sus propiedades. El objeto es quien determina al sujeto y se vuelve independiente de éste, lo trasciende. Todo conocimiento, por tanto, se apropia de un objeto que es independiente de la conciencia del sujeto. Este dualismo del sujeto-objeto es la esencia del conocimiento (Hessen, 2007). Desde la perspectiva de este autor, los cuestionamientos respecto al conocimiento y su exposición en *Teoría del conocimiento* son: la posibilidad, existencia, origen, esencia y especie de conocimiento (Hessen, 2007).

En torno a la existencia del conocimiento se pueden identificar cinco posturas claves:

1. **Dogmatismo:** se asume que el conocimiento no es un problema, dado que sujeto y objeto tiene un contacto real y no existe la duda.
2. **Escepticismo:** posición contraria al dogmatismo que niega el contacto entre sujeto y objeto; el sujeto no puede aprender del objeto, la duda siempre está presente, no existe ninguna verdad.

⁴ Se menciona ciencia en su concepción original como surge separada de la filosofía y que abarcaba conocimientos verificables y objetivos, aunque ahora la sociología y economía son entendidas como ciencias sociales.

3. **Pragmatismo:** asume una postura de validez y sentido del conocimiento, siempre y cuando éste sea práctico y útil para la vida.
4. **Subjetivismo y/o relativismo:** no existe una verdad universalmente valida, pues la validez de esta verdad está limitada al sujeto que la conoce y juzga; en el fondo es un escepticismo pues indirectamente niega la verdad.
5. **Críticismo:** una posición reflexiva y crítica en donde se une la confianza en la posibilidad del conocimiento humano con la desconfianza de un conocimiento determinado, es un término medio entre el dogmatismo y el escepticismo.

Desde esta perspectiva, Hesse realiza un breve recorrido por algunas de las posturas mencionadas a través del horizonte histórico en el que se desarrollaron y nutrieron de diversas aportaciones (ver figura 1).

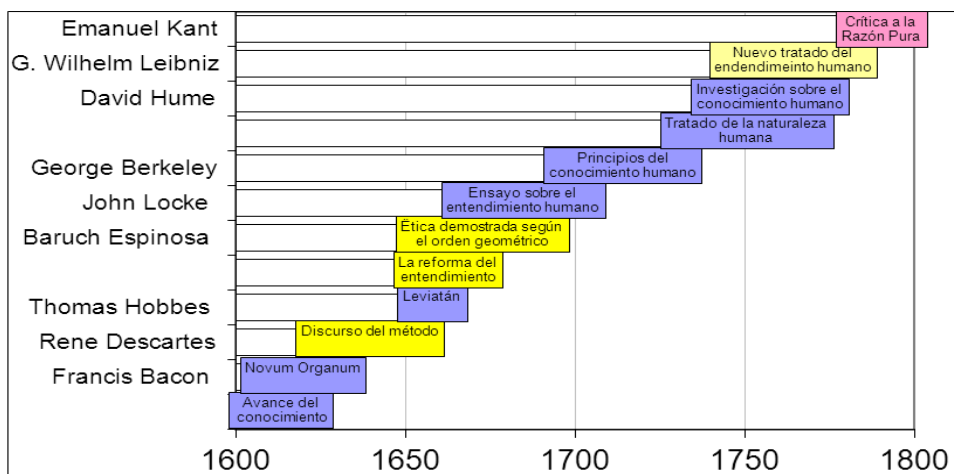


Figura 1. Elaboración Dra. Irene Sánchez con base en Hesse.

Cuadro 1

AUTOR	AÑO DE SU OBRA	POSTURA
Francis Bacon	1605	Empirismo
René Descartes	1637	Racionalismo
Thomas Hobbes	1651	Empirismo
Baruch Espinoza	1662	Racionalismo
John Locke	1690	Empirismo
George Berkeley	1710	Empirismo
David Hume	1748	Empirismo
Gottfried Wilhelm Leibniz	1765	Racionalismo
Kant	1781	Criticismo–Apriorismo

Fuente: Elaboración propia con base en Hessen

El origen del conocimiento presenta dos posturas sobresalientes y dominantes: el **empirismo y el racionalismo**. En ambas posiciones se da prioridad al sujeto y al objeto como determinantes en el origen del conocimiento y a partir de ellas se generan otras posturas como son el **intelectualismo y el apriorismo**.

En el **intelectualismo** al igual que en el racionalismo, existen juicios lógicamente necesarios y universalmente válidos, no sólo sobre los objetos ideales sino también sobre los objetos reales derivados de la experiencia del individuo. Se considera que en el pensamiento se conduce receptiva y pasivamente frente a la experiencia por medio de representaciones intuitivas sensibles y conceptuales (Hessen, 2007).

El **apriorismo**, en cambio, considera la experiencia y el pensamiento como el origen del conocimiento, pero la diferencia con el intelectualismo radica en que se plantea la existencia formas de conocimiento a priori, es decir, previas a la experiencia.

“El principio del apriorismo dice <<los conceptos sin las intuiciones son vacíos, las intuiciones sin los conceptos son ciegas>>”(Hessen, 2007, 40)

El Empirismo

En el **empirismo** la única fuente del conocimiento es la experiencia, el espíritu humano está por naturaleza vacío, es una *tabula rasa*, una hoja en blanco sobre la cual la experiencia se escribe.

Bacon es uno de los primeros pensadores modernos que plantea que el saber es una especie de acción práctica sobre los objetos a los cuales se les domina y somete (Cassirer, 1986).

“Comprendemos verdaderamente un objeto cuando, por así decirlo, lo tenemos entre las manos para manejarlo y operar con él a nuestro antojo.” (Cassirer, 1986: 140)

John Locke es otro filósofo que ahondó en el tema; en su *Ensayo sobre el entendimiento humano* afirma que no todo conocimiento puede obtenerse mediante el uso de sus facultades innatas al individuo pues es la razón la que permite generar nuevo conocimiento:

“¿Cómo puede creerse que es necesario el uso de la razón para descubrir principios que se suponen innatos, cuando la razón no es otra cosa sino la facultad de deducir verdades desconocidas de principios o proposiciones que ya son conocidos? Nada puede considerarse innato, si tenemos necesidad de la razón para descubrirlo, a menos que pensemos que todas las verdades que la razón nos enseña son innatas...” (Locke, 1982: 32)

Su crítica señala la imposibilidad de tener nociones innatas pues de nada sirve una idea que no puede recordarse:

“Decir que una noción está impresa en la mente, y al mismo tiempo afirmar, sin embargo, que la mente no la conoce, es reducir esta impresión a la nada.” (Locke, 1982: 31)

Concluye Locke, que si existieran estas nociones innatas, estas serían visibles en los niños, en los salvajes y en los idiotas, quienes sólo tienen escasos conocimientos dados a partir de su relación con los objetos con los cuales tuvieron contacto y los impresionaron fuertemente. Todo hombre piensa, y al hacerlo genera ideas en una mente que originariamente se encuentra en blanco. (Locke, 1982): “En ella está fundado todo nuestro conocimiento y de ella se deriva todo en último término” (Locke, 1982: 47).

David Hume también profundiza en el tema; en su obra *Investigación sobre el conocimiento humano*, resalta que la experiencia es determinante para el conocimiento humano y distingue entre lo que llama *percepciones de la mente* (es decir las ideas) de las impresiones. Las ideas son poco enérgicas y vivaces, como son las representaciones de la memoria y las fantasías (Hessen, 2007) y las impresiones, en cambio, son las que oímos, vemos, sentimos, amamos, odiamos o deseamos; tienen fuerza y vivacidad. (Hume, 2002)

“...todas nuestras ideas, esto es, nuestras más débiles percepciones, son copias de nuestras impresiones, nuestras percepciones más vivaces.” (Hume, 2002: 79)

Hume delimita y confina el pensamiento a límites estrechos al afirmar.

“...todo ese poder creativo de la mente equivale nada más que a la facultad de combinar, transportar, aumentar o disminuir, los materiales aportados por los sentidos y la experiencia.” (Hume, 2002: 78)

Las proposiciones matemáticas para Hume son independientes de la experiencia y se descubren mediante la simple operación del entendimiento, independientemente de lo que exista en el universo:

“Aunque jamás hubiera habido un círculo o un triángulo en la naturaleza, las verdades demostradas por Euclides conservarían siempre su certeza y evidencia.” (Hume, 2007: 89)

Hume plantea la existencia de dos medios de conocimiento, unos generados por la experiencia y otros independientes de la misma; esto implica la no preponderancia de la experiencia en la generación del conocimiento.

La postura empirista aporta una visión que minimiza el papel de la inteligencia en el procesos de conocimiento, dando prioridad a los sentidos, único medio para adquirir el conocimiento.

El Racionalismo

El **Racionalismo** en cambio prepondera a la razón como la base de todo conocimiento; éste se genera en el entendimiento cuando es lógicamente necesario y universalmente válido. Entre los principales defensores de esta postura tenemos a Descartes, considerado como el padre de la filosofía moderna, quien en su *Discurso sobre el método* señala que:

“.....el método que enseña a seguir el verdadero orden y a enumerar exactamente todas las circunstancias de lo que se busca, contiene todo lo que da su certidumbre a las reglas de la aritmética.”

“Lo que más me contentaba de este método era que con él estaba seguro de usar mi razón en todo, si no perfectamente, al menos lo mejor que estuviese en mi poder; además de que, al practicarlo, sentía que mi mente se acostumbraba poco a poco a concebir más clara y distintamente sus objetos; y, no habiéndolo limitado a ninguna materia particular, me prometía aplicarlo a las dificultades de las demás ciencias”
(Descartes, 2006)

Descartes propone que el raciocinio presenta un procedimiento evolutivo que permite profundizar en el análisis de cualquier ciencia. Verneaux expone los argumentos del racionalismo, mediante las pruebas del innatismo de Descartes:

“La primera [prueba] es metafísica: es evidente que un cuerpo no puede actuar sobre un espíritu para producir de él una idea, pues son dos sustancias de naturaleza radicalmente diferente. La segunda es psicológica: es un hecho que la experiencia no presenta nunca objetos tales como los que son concebidos por el

entendimiento, por ejemplo una recta o un triángulo estrictamente <<geométricos>>.” (Verneaux, 1994: 57)

Desde esta postura racionalista, Espinoza establece una clase superior de conocimiento:

“El conocimiento, adquirido, por medio de los sentidos, es decir a través de la experiencia, la cual sólo puede revelarnos determinados hechos concretos, se distingue de la *verdadera fe*, que destaca de todas las cosas particulares, mediante pruebas y conclusiones seguras, lo *común* a todas ellas. Pero por encima de todas ellas descuella la fase superior del “conocimiento claro y distinto”, por virtud del cual no nos limitamos a *averiguar* lo general por la vía de laboriosas deducciones, sino que lo intuimos directamente de lo particular, y en el que, por tanto, nos es dada objetivamente, como un conocimiento concreto, la misma regla universal, que domina y preside todo ser y todo acaecer.” (Cassirer, 1986: 12)

En el racionalismo la afirmación: “todo juicio fundado en el pensamiento, todo juicio procedente de la razón, posee necesidad lógica y validez universal” constituye una prueba suficiente para contraponerse a la visión empirista y demostrar que es mediante el pensamiento que se genera el conocimiento.

Leibnitz es otro filósofo que rechaza que el conocimiento sea imagen de una realidad existente y que no reproducen ni tiene que reproducir un determinado objeto. (Cassirer, 1986)

Como puede apreciarse en este panorama en torno a ambas posturas de la filosofía del conocimiento, es claro que el empirismo minimiza la razón, mientras que el racionalismo resta predominancia a los sentidos; sin embargo, razón y sentidos, tiene un desempeño importante y fundamental en el conocimiento, tal como lo dejan ver otras posturas.

El apriorismo sostiene que, los conceptos pre-existentes en la mente humana son independientes de la experiencia y se convierten en formas de pensamiento, conceptos, que se nutren de la experiencia y a la que le imprimen un sentido particular.

Hessen divide a la esencia del conocimiento en tres tipos: premetafísico, metafísico y teológico. Dentro del tipo metafísico nos menciona el realismo, el idealismo y el fenomenalismo.

Verneaux afirma que el idealismo comienza con Descartes, al rechazar todas las certezas adquiridas hasta ese momento, en especial las aquellas fundadas en los sentidos. El pensamiento es la única realidad del espíritu de forma inmediata e indudable y todo lo demás se supedita a ésta. El espíritu tiene ideas innatas que están en él y son los objetos mismos del conocimiento.

Kant también hace aportes fundamentales en esta discusión. Con él se da origen al idealismo crítico. Este autor menciona que el espacio y el tiempo no son propiedades reales de las cosas sino leyes de nuestra sensibilidad, por tanto, todo conocimiento está limitado a los fenómenos. Las cosas las conocemos tal como nos parecen, desde nuestra construcción subjetiva y no como son en sí mismas. (Verdeaux, 1994). El hombre organiza los diversos fenómenos dados por la sensibilidad, construimos un mundo objetivo uniendo los fenómenos según las leyes del entendimiento que Kant llama *categorías*.

Las cosas son incognoscibles, no podemos saber nada de ellas, ni siquiera si existen. Es por esto que no podemos hablar de ellas, sino sólo de lo que conocemos, es decir, sobre los fenómenos que son nuestras representaciones, de las formas y categorías que son nuestras leyes a priori, de la actividad espiritual que construye el mundo.

“Nuestro conocimiento todo comienza por los sentidos; de aquí pasa al entendimiento y acaba en la razón, bajo la cual nada hay más elevado para elaborar la materia de la intuición y ponerla dentro de la unidad más alta del pensamiento... Lo mismo que del entendimiento, existe de esa facultad un uso simplemente formal, o sea, lógico, en el que la razón hace abstracción de todo el contenido del conocimiento; también hay un uso real, teniendo en cuenta que la razón contiene la fuente de ciertos conceptos y de determinados principios que ella no toma ni del pensamiento ni de los sentidos.” (Kant, 1989)

Kant, en sus inicios, se encarga del análisis de la ciencia de la naturaleza, intentando llevar el método de la inducción física de Newton a un nivel de aplicación ilimitada. Su punto de partida es el racionalismo, tomando conceptos de la física matemática, para posteriormente centrarse en la obra de Hume (Cassirer, 1986).

Este somero recorrido por la teoría del conocimiento nos deja ver la complejidad del análisis de este tema. Al estar tratando con algo propio e inherente al ser humano, las interpretaciones se multiplican, argumentando lo que desde una óptica muy particular es la forma de enfrentarnos a realidad. El objetivo de este trabajo no es determinar cuál postura es la más apropiada o válida sino que se busca mostrar una parte de la complejidad del tema al cual nos enfrentamos. Por otro lado, esta investigación tiene la intención de mostrar que el estudio del conocimiento en la organización no puede partir de lo analizado en las últimas décadas de siglo XX y tener como punto de partida los ámbitos gerenciales que retoman el conocimiento como un discurso inserto en la llamada *sociedad del conocimiento* en la que éste se manipula, almacena y aprovecha en beneficio de la organización con la finalidad de obtener mayores ganancias y reducir costos mediante el uso de las herramientas de la TI (Tecnologías de la información).

El análisis del conocimiento, como se plantea en la actualidad, pretende eliminar la dualidad preeminente entre priorizar los sentidos y la razón o entre dar prioridad a lo tácito o explícito. El objetivo actual de la ciencia⁵ debe centrarse en tender puentes entre estas dualidades que no sólo son artificiales sino también erróneas y engañosas.

⁵ El término ciencia utilizado aquí no distingue entre las llamadas ciencias sociales y ciencias naturales o duras; la propuesta que se sigue en esta investigación plantea que desde cualquier perspectiva científica que analice parte de la realidad existen aspectos que sobrepasan la limitada visión que nos proporciona la hiper especialización. Ésta es la postura de análisis desde los Estudios Organizacionales.

El conocimiento en la sociología

La sociología del conocimiento tiene —o debería tener— como uno de sus objetivos principales el estudio de los procesos por los que el conocimiento se establece socialmente como realidad; es tarea de esta disciplina ocuparse de lo que una sociedad considera como conocimiento y del análisis de la realidad entendida como la cualidad propia de los fenómenos que reconocemos independientes de nuestra volición. El conocimiento se ocupa de “La construcción social de la realidad” al ser una manera de adquirir la certidumbre de que los fenómenos son reales y poseen características específicas.

Para Berger y Luckman, (2006) el análisis del conocimiento que orienta la conducta en la vida cotidiana es de suma importancia pues se presenta como una realidad interpretada por los hombres, quienes le dan un significado subjetivo de un mundo coherente. Esta realidad se presenta objetivada es decir, constituida por un orden de objetos designados como tales previamente; es mediante el lenguaje que se proporciona la objetivación indispensable y se dispone de un orden. Esta realidad está presente en el aquí y el ahora de cada individuo, es la realidad de la conciencia, directamente accesible a su manipulación corporal. La conciencia es mundo humano por excelencia y está determinada por lo que el ser humano hace, ha hecho y hará. El interés de cada individuo se centra en aquellos objetos que interviene en mi tarea diaria. El mundo consiste en realidades múltiples, zonas alejadas que no tienen tanto interés, zonas limitadas de significados y cuya característica principal es desviar la atención de la vida cotidiana. Pero estas zonas son interpretadas mediante el lenguaje de que el ser humano dispone: la vida común. La vida cotidiana se presenta como un mundo intersubjetivo en el que se interactúa con otros, cada uno con una perspectiva y con proyectos distintos que a veces pueden entrar en conflicto. En este mundo, es el conocimiento dado por el sentido común el que se comparte en las rutinas normales de la vida cotidiana. Es una realidad que se da por establecida y no requiere verificación. La vida cotidiana se compone de dos sectores: uno que es rutinario y otro en que se

presentan problemas diversos. Al enfrentar problemas, la vida cotidiana se enriquece al incorporar nuevos conocimientos y habilidades. Existe un acotamiento espacial pero también temporal, dado que el tiempo en la realidad cotidiana es continuo y limitado. Todas las actividades se ordenan por medio del tiempo y esto incide en la actitud hacia los proyectos. Esta estructura es coercitiva, impone secuencias preestablecidas y se impone sobre la biografía de todos y cada uno de los participantes en ella.

Desde la Ciencias de la cognición

En *El misterio de la conciencia*, John R. Searle hace un análisis de la conciencia desde el punto de vista neurológico, asumiendo que ésta es resultado de una serie de procesos dentro del cerebro

Uno de los cuestionamientos que se hace al inicio es cómo los procesos neurobiológicos en el cerebro consiguen exactamente causar conciencia. Estamos expuestos a una gran variedad de estímulos que generan procesos neuronales dentro del cerebro. Asimismo, se generan procesos internos de acciones voluntarias y otros procesos internos, tales como recordar direcciones, teléfonos, situaciones, procesos dentro del trabajo, dolores, sentimientos, etc. Lo anterior se genera en un estado que comúnmente llamamos de conciencia, que implica el periodo de vigilia desde que despertamos hasta que nos volvemos a dormir. Es durante la vigilia que se generan procesos en un micro nivel de sinapsis de las neuronas; este proceso se desarrolla dentro de la masa cerebral que ocupa un espacio un poco más pequeño que un balón de futbol americano y que contiene cerca de cien millones de neuronas que tienen conexiones sinápticas entre sí

La dualidad mente consiente/materia inconsciente proviene del siglo XVII. Esta distinción fue útil en su momento para lograr que la ciencia se separara de la religión, aunque en la actualidad no es funcional pues separa algunos procesos mentales y la conciencia fuera del mundo físico cuando estos proceden de un

fenómeno biológico. La conciencia se vuelve así un rasgo del cerebro y no una separación entre mente y cuerpo. Esta posición nos enfrenta a un problema: la imposibilidad de conocer el funcionamiento de estos procesos cerebrales y la manera como ocasionan el sentir consiente del ser humano.

Otra postura para definir la mente humana consiste en compararla con un programa de computadora (software), en la que el cerebro sería el hardware. La computación se puede definir como un conjunto de operaciones sintácticas en las que se manipulan símbolos formales que no tiene un significado; sin embargo nuestro cerebro trabaja con símbolos que tiene un significado, por lo que esta analogía queda descartada.

Las ciencias naturales se ocupan normalmente de aquellos rasgos de la naturaleza que son intrínsecos o independientes del observador. Su existencia no depende de lo que cualquiera pueda pensar. Las ciencias sociales, en cambio, se ocupan con frecuencia de los rasgos que son relativos al observador. La existencia de esos rasgos dependen de cómo los usen y conciban los humanos. Un objeto compuesto de fibras de celulosa es independiente del observador, pero el hecho que sea un billete de 100 pesos está en relación con el individuo que observa tal dinero. La computación consiste en impulsos eléctricos independientes del observador, pero la interpretación computacional es relativa a observadores, usuarios, programadores, etc. Los procesos computacionales nunca podrán ser independientes de la interpretación humana, pues cualquier proceso físico que podamos hallar es computacional sólo en relación con alguna interpretación. El cerebro es una máquina orgánica y sus procesos, como los disparos neuronales, son procesos maquinales orgánicos. Pero la computación no es un proceso maquinal como disparos neuronales o la combustión interna sino un proceso matemático abstracto que existe sólo en relación con observadores e intérpretes consientes. En este proceso existió alguien que previamente programó el computador con determinados *inputs* y generar *outputs*, los cuales, a su vez generan otros *inputs* internos hasta generar un *output* final.

El cerebro es un órgano como cualquier otro, una máquina orgánica. La conciencia es ocasionada por procesos neuronales de bajo nivel en el cerebro y es ella misma un rasgo cerebral que surge a partir de ciertas actividades neuronales y puede concebirse como una “propiedad emergente” del este órgano humano. Una propiedad emergente se puede explicar causalmente por la conducta de los elementos de un sistema; pero no es una propiedad de ninguno de los elementos individuales y no se puede explicar simplemente como un agregado de las propiedades de esos elementos.

Searle menciona también que como punto importante a rescatar es nuestra vida mental se encuentra la existencia material del cerebro, en la que los mecanismos específicos que se encuentran allí y que pueden hacerse responsables de nuestra vida material son neuronas y moléculas (como las neurotransmisoras) asociadas a estos mecanismos. El simple acto de reconocer una cara entre una multitud exige, un procesamiento de la información tan complejo que no somos aún capaces de entenderlo actualmente.

La argumentación anterior basada en el texto de Searle parecería a primera vista fuera de contexto y sin sentido para nuestra investigación, pero cobra sentido desde la propuesta de exploración de conceptos y posturas que analizan el conocimiento desde diferentes disciplinas.

El conocimiento tácito.

Polanyi en su obra *El estudio del Hombre*⁶ distingue entre dos tipos de conocimiento humano: el explícito y el tácito. El primero se encuentra descrito con palabras, diagramas o fórmulas, es público, “objetivo” y racional, está codificado y puede expresarse fácilmente de manera formal y transmitirse en forma sencilla; mientras tanto, el segundo, no formulado, se tiene al momento de actuar, tiene la

⁶ Libro introductorio a su texto más amplio *Personal Knowledge*.

aparición de ser particular y menos objetivo basado en la experiencia (Polanyi, 1966).

El conocimiento tácito, implica lo que denomina comprensión, esto es, la capacidad de organizar múltiple información de diferentes fuentes y a partir de ésta generar un conocimiento nuevo, un mirar constante pero de diferente manera en cada ocasión. Esta capacidad tácita es fundamental en la comprensión y entendimiento del conocimiento explícito que requiere que su significado sea desentrañado por alguien que extraiga el significado de las palabras, letras y símbolos que por sí mismos carecen de significado. La riqueza de este conocimiento explícito se encuentra en sus características lógicas y por el hecho de poder reflexionar críticamente sobre el mismo, (Polanyi, 1966).

El conocimiento tácito se presenta de manera habitual y subsidiaria, en la forma habitual es la captación focal de una cosa, en la forma subsidiaria la cosa no es captada en sí misma, más bien nos da un indicio o instrumento que va más allá de ella. (Polanyi, 1966).

De acuerdo con Polanyi siempre existen limitaciones para transmitir en su totalidad el conocimiento tácito ya que siempre conocemos más de lo que podemos decir o transmitir (Polanyi, 1967).

A manera de conclusión de este primer capítulo, debemos considerar que tiene sentido dentro de los estudios organizacionales explorar el concepto de conocimiento desde diferentes disciplinas; incluso la discusión sobre la conciencia, entendida como el estado de vigilia de nuestro cerebro y periodo en que el individuo realiza sus actividades de la vida cotidiana; allí se relaciona con otros, ya sea en su casa, en la escuela o en el trabajo en diferentes organizaciones. Es en esos espacios donde se genera conocimiento en un estado de conciencia que es resultado de procesos neuronales biológicos exclusivos del ser humano. Aún con los adelantos científicos y tecnológicos, en especial con el impacto de las tecnologías de la información y de la llamada inteligencia artificial, no es posible simular los procesos generados por el cerebro humano; la capacidad de creación de conocimiento con sus dos componentes, el tácito y explícito, proviene del

estado de conciencia del ser humano, por lo que habría que preguntarse si la capacidad de generar conocimiento y el conocimiento pueden ser gestionados.

Lo planteado desde estas disciplinas nos da una muestra de la complejidad del tema y de la dificultad de extraer, administrar o gestionar este tipo de conocimiento tácito. La administración —auditora del conocimiento explícito— tampoco es una actividad que pueda realizarse por las organizaciones de una forma estructurada, sobre todo si estamos de acuerdo en que es imposible separar los dos tipos de conocimiento, dado que, para el entendimiento y re significación del conocimiento explícito es necesario el conocimiento tácito, el cual es un componente necesario del conocimiento en su totalidad.

La división que se hace de estos dos tipos de conocimiento nos remite a la tradición dualista proveniente de Descartes y se remite a lo físico y mental, lo objetivo y subjetivo. Debemos entender que la realidad es un todo compuesto en donde se imbrican estas dualidades, la separación es artificial, es un ejercicio que continuamente se ha hecho con la finalidad de dar claridad a cada uno de los aspectos de nuestra realidad, pero ésta es única y está conformada por múltiples realidades que si bien no ocupan nuestro interés en todo momento sí están presentes en todos y cada uno de nuestros actos.

Si se considera la dificultad o imposibilidad de gestión de conocimiento, entonces habría que preguntarse qué es lo que se está gestionando en las organizaciones, cuáles son los procesos de generación de conocimiento y si el conocimiento pasa a ser información⁷, o la información pasa a ser conocimiento.

⁷ La información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí. La información, que nace del deseo de intercambiar los conocimientos y hacer más eficaz su transmisión, es una forma fija y estabilizada de éstos que depende del tiempo y de su usuario. La información es en potencia una mercancía que se compra y vende en un mercado y cuya economía se basa en la rareza, mientras que un conocimiento pertenece legítimamente a cualquier mente razonable, sin que ello contradiga la necesidad de proteger la propiedad intelectual.

II Primer acercamiento, el conocimiento en la organización.

Teoría de la organización

La organización creadora de conocimiento y los facilitadores. Nonaka, Takeuchi, Von Krogh

Durante la década de los años setentas se generan importantes cambios en las estructuras económicas mundiales; una modificación importante se establece en la

desregulación y apertura de las economías en las que surge un fuerte impacto de la ciencia y la tecnología como condición sustantiva en la modernización y flexibilidad en las organizaciones. Se crean nuevas formas de dirección en las que se pasa de un control individual y burocrático a otro con una búsqueda de autonomía colectiva, autocontrol, flexibilidad y exigencia de polivalencia y creatividad del trabajador.

En este nuevo contexto la organización incorpora nuevos conceptos de análisis como son: calidad, cultura, organización del trabajo, estrategia corporativa, y aprendizaje organizacional. Estos conceptos de análisis rompen con los convencionalismos clásicos que influyen en el paradigma funcionalista. (Barba, 2000, Clegg, 1998).

Es en este entorno cambiante y con una nueva perspectiva para el trabajador que surge la propuesta de Nonaka y Takeuchi, quienes al realizar estudios en empresas japonesas se percatan de que la clave de su permanencia, desarrollo e innovación radica en la generación del conocimiento que éstas sean capaces de crear. Para su propuesta retoman a Polanyi y su concepto de conocimiento tácito; para ellos, esta noción genera en un proceso que se denomina *espiral del conocimiento* en el cual el conocimiento tácito, se convierte en explícito.

El individuo se convierte así en el creador de un conocimiento importante que debe ser considerado por las organizaciones, las cuales deben poner atención al conocimiento menos formal y sistemático (generado por manuales o libros) y, por el contrario, tendrá que centrarse en un conocimiento más tácito y evidente, muy difícil de expresar y que se genera en cosas altamente subjetivas como lo son la intuición y las corazonadas que se adquieren mediante el uso de metáforas, fotos, experiencia personales, etc. Este proceso de conocimiento es muy personal y no es fácil de expresar a través del lenguaje formal, por ello resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros (Nonaka 1999). Tanto el nivel tácito como el explícito dan origen a cuatro procesos de conversión del conocimiento:

Cuadro 2. Procesos de conversión de conocimiento.

	Conocimiento
Socialización	tácito-tácito
Exteriorización	tácito-explicito
Combinación	explicito-explicito
Interiorización	explicito-tácito

Fuente: elaboración propia con base en Nonaka

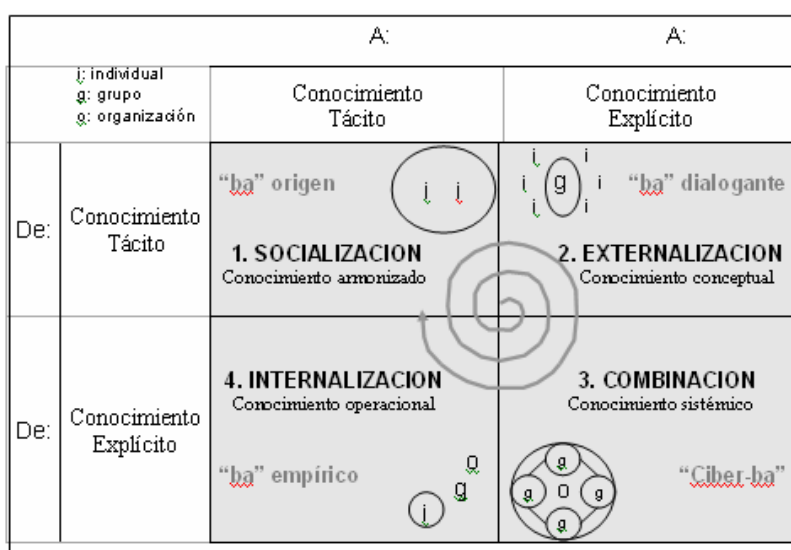
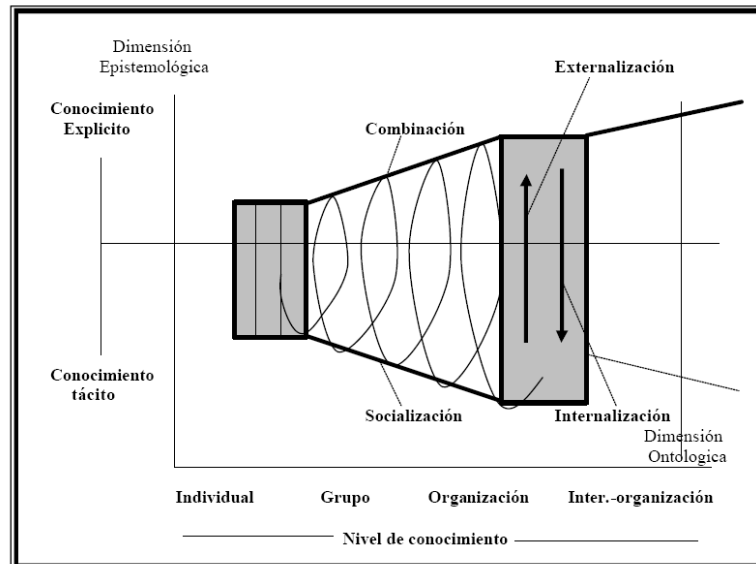


Figura 2. Espiral de conocimiento. (Nonaka y Takeuchi, 1997)

El proceso de creación de conocimiento inicia con la “socialización”, es decir, con esta transferencia de conocimiento tácito-tácito; regularmente se da en una relación de uno a uno como puede ser la de aprendiz a maestro o de compañero a compañero. En este caso, la “externalización” comprende una comunicación oral o escrita del conocimiento tácito-explicito que involucra a varios individuos. Puede equiparse con los procesos de capacitación o adiestramiento de un nuevo trabajador con manuales de procedimientos. El proceso de “combinación” implica relacionar el conocimiento adquirido en el proceso anterior con otros

conocimientos explícitos ya sistematizados. Finalmente, en la “internalización” el conocimiento adquirido en los procesos anteriores es apropiado por el individuo, quien lo transforma de explícito-tácito.

Estos procesos son los que permiten a una organización generar conocimiento. Se inician en el ámbito individual, trascendiendo al ámbito grupal de donde se transfiere al orden organizacional y finalmente rebasa las fronteras organizacionales para ubicarse en un orden interorganizacional, involucrado además al entorno en el cual se desenvuelve la organización.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1997)

Para lograr que se genere este proceso se requiere de los *facilitadores*, quienes ponen en marcha el proceso de creación del conocimiento a través de los siguientes procesos:

- Inculcar una visión de conocimiento.
- Conducción de conversaciones.
- Movilizar activistas.

- Crear el contexto adecuado.

Estas actividades deben ser promovidas por la organización, que ofrece el espacio común para fomentar las interacciones entre los individuos. Dicho espacio es denominado por Von Krog como “ba” y es uno de los aspectos más importantes para que el conocimiento se facilite. En estas actividades se involucra cualquier objeto o sujeto del entorno, desde el mobiliario hasta los compañeros de organización.

Este proceso también puede tener barreras individuales y organizacionales. Las primeras son de dos tipos:

- a) La capacidad y los límites del individuo para ajustarse a nuevas situaciones.
- b) La amenazas a la autoimagen.

Ambas inhiben la capacidad del sujeto para afrontar nuevas experiencias. (Von Krogh, 1988, en Saldaña, 2004). La utilización del modelo de Nonaka nos parece importante —no sólo por ser uno de los primeros que analiza el conocimiento dentro de las organizaciones y por ser uno de los modelos más utilizado en el análisis del conocimiento— sino también por su capacidad para centrarse en el concepto de conocimiento tácito para generar conocimiento dentro de la organización y en su capacidad para impulsar al individuo como receptáculo de este conocimiento y sin el cual la organización no podría generarlo.

Recorrido por la Teoría de la Organización.

Con base en los planteamientos anteriores es importante hacer una breve referencia a lo que podemos observar respecto al conocimiento en la teoría de la organización, en particular en el Taylorismo. , Relaciones Humanas y Burocracia. Se toma el modelo de proceso de creación de conocimiento de Nonaka y Takehuchi, bajo el entendido de que la aplicación de este modelo y su consiguiente visión retrospectiva implican riesgos por la disparidad temporal y espacial; sin embargo nos parece un ejercicio pertinente para llevarse a cabo.

Acercamiento al conocimiento en la teoría de la organización.

Los primeros pasos en la apropiación del conocimiento.

Desde finales del siglo XIX se comienzan a sistematizar los procesos dentro de las organizaciones y fábricas, especialmente en Estados Unidos. En este país, los ingenieros se ven obligados a optimizar y crear nuevas formas de control y mejora de los procesos debido a una serie de problemas relacionados con el aumento de la demanda, la introducción de nueva maquinaria y nuevas formas de producción y distribución. En este periodo se generan varias propuestas administrativas, así como de producción y de distribución del espacio físico en las plantas de ensamblaje, todo ello conocido bajo la denominación de Administración Sistemática.

Estas propuestas y conocimientos generados durante este periodo (aunado a la experiencia laboral en fábricas de acero) es lo que sistematiza Taylor en su obra conocida como *Organización científica del trabajo*, propuesta creada con la intención de aumentar la productividad, eficiencia y disminuir lo que el *soldering* flojera sistemática.

La llamada administración científica es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas en rápido crecimiento. (Braverman, en Ibarra y Montaña, 1987)

Las propuestas principales son las referentes al *one best way*, en las que Taylor propone que debe existir un procedimiento universal de producción. Para ello, es necesario descomponer las actividades en varios procesos y cronometrarlos con el fin de hacer más eficiente la actividad.

El *Thinking Department* con sus cuatro funciones (distribución, fabricación, salarios y personal) dicta las reglas a los supervisores, quienes, a su vez, las transmiten y hacen cumplir a los obreros. Se puede hablar aquí de una

supeditación del obrero a este departamento de “pensantes” con el objetivo de optimizar la producción. De esta forma se da un control y apropiación del conocimiento por parte de unos pocos y el obrero actúa sin que se le pida pensar, convirtiéndolo en una pieza más de la maquinaria, restándole valor al únicamente solicitarle un trabajo mecánico.

Ahora bien. Un buen obrero debe hacer exactamente lo que se le dice, desde la mañana hasta la noche

Si usted es un buen obrero hará exactamente lo que ese hombre le diga, desde la mañana hasta la noche. Cuando él diga que levante un lingote y camine usted lo levantará y caminará, y cuando le diga que se siente y descansa, usted se sentará. Y además sin contestar. Entonces, un buen obrero hace lo que se le dice y no contestan... (Taylor, 1980) El artesano, quien ya perdió la posesión de sus herramientas de su capital, ahora tiene que alquilarse y poner su saber al servicio de la fábrica, tal como lo como lo exponen Ibarra y Montaña.

El control del capital sobre el trabajo, que se encontraba dado por la relación de propiedad, era en cierta forma incompleto ya que el obrero era todavía “dueño” de sus saber técnico. Había pues que despojarlo también de esta “propiedad”, el mecanismo adecuado para la recomposición se encontró rápidamente en el proceso de descalificación” (Ibarra, Montaña, 1987)

El conocimiento, anteriormente poseído por el artesano, se reestructura y sistematiza en un proceso meramente mecánico, el cual se vuelve valioso pues garantiza una producción eficiente. Se impone una forma que no sólo organiza la producción sino también al individuo. Aquí, la idea de máxima prosperidad implica una colaboración obrero-patrón que recompensa al trabajador con un salario subordinado a un sistema de producción capitalista que lo desvaloriza y se apropia de su saber (Ibarra, Montaña, 1997).

Al ya no pensar y estar sujeto a las reglas y necesidades de la fábrica, el individuo debe entregar su tiempo y vida a la fábrica; se domina al trabajador al quitarle tanto el conocimiento como el producto creado y las herramientas utilizadas para hacerlo.

La fábrica se convierte en el lugar que les expropia a los individuos el conocimiento tácito que tienen, generándose así una “socialización” obligada en donde el trabajador expone su saber y conocimiento referente a una actividad específica. Este conocimiento ya apropiado por el capataz o supervisor se “exterioriza” y es en el *Thinking Department*, en donde a su vez se realiza una “combinación” al tener conocimiento de otras formas de trabajo y sistematizarlo, proceso coincidente con lo que plantea Nonaka y Takeguchi.

También podemos ver que el *one best way* es coincidente con la propuesta cartesiana de extender el método de las matemáticas a todas las ciencias. Planteamiento racionalista y positivista que le da la supremacía a la razón que adquiere estatus de ciencia y se erige por encima de otras formas de conocimiento.

A pesar de que la organización es en términos legales un sujeto jurídico o persona moral, desde la perspectiva organizacional, en cambio, es algo totalmente distinto al ser la responsable de proporcionar un ámbito para la realización del individuo. Es un espacio propicio para la realización de determinadas labores, en donde cada individuo juega un papel determinado dentro de este proceso mecánico. En esta concepción, un grupo de individuos son quienes tiene el conocimiento y poder sobre otros para lograr los objetivos del *Thinking Department*, los cuales se trasladan a los individuos y grupos de trabajo.

Relaciones Humanas

En 1925 en los experimentos llevados a cabo por Elton Mayo en la Western Electric Company en Hawthorne (a los que luego se unieron, Mary Parker Follett, Chester Barnard, y Roethlisberger y Dickson) inicia una serie de investigaciones en ellas concluye que las relaciones humanas son el espacio donde se descubre la importancia de los grupos informales como influencia determinante en el desempeño laboral del individuo. Esta propuesta constituyó una crítica a la

Administración Científica que se planteaba en ese momento. Los resultados quedaron registrados en *Problemas humanos de una civilización industrial*”, de Elton Mayo.

La propuesta de las Relaciones Humanas ocasiona que surja un nuevo interés por el individuo. El impulso a este nuevo estudio también se debe al conflicto suscitado entre los trabajadores y las organizaciones en ciertas dependencias del gobierno de los Estados Unidos. Esta crisis ocasiona que la práctica de la Administración Científica sea vetada por el Congreso de este país y se apoyen nuevas propuestas como la de Hawthorne y otros, que constituyen el fundamento de la psicología industrial. (Ibarra, Montaña, 1987). De acuerdo con Barba las Relaciones Humanas pueden definirse de la siguiente forma:

“.. se constituyen como el amortiguador del impacto de estos efectos [de la administración científica] sobre el trabajador, desviando la resistencia natural de los trabajadores en la estructura formal de la organización a través de la vía informal, es decir, a través de las relaciones interpersonales.

De esta manera se establece un doble control sobre los trabajadores: por un lado a través de la organización científica del trabajo; y por el otro, mediante el control de sus sentimientos como medida orientada a limitar el poder de los grupos informales.”
(Barba, 1996: 53)

Estos estudios realizados por un equipo multidisciplinario de Harvard se prolongan a lo largo de 8 años. La investigación realiza diferentes pruebas con la intención de determinar qué es lo que motiva al individuo a incrementar su productividad y disminuir el impacto de la Administración Científica.

El primer estudio analizó las condiciones físicas como determinantes en la productividad, destacándose las pruebas de variación en la iluminación. Sus resultados no mostraron diferencia significativa en la productividad.

En la segunda etapa se realizaron pruebas en el departamento de ensamblaje de relés telefónicos; se creó un cuarto de pruebas en donde dos grupos desempeñaron su trabajo. En ese lugar se les proporcionaron concesiones

especiales, como horas extra de comida, más días de descanso, menor tiempo de trabajo, etc., sin que ello mostrara diferencias significativas en la producción

Si en el primer caso se planteó como hipótesis que productividad es directamente proporcional a la luminosidad, en la segunda hipótesis, en cambio, se pensaba que a mejores condiciones de trabajo mayor productividad. Para probarlo se hicieron mediciones y grupos de control, pero ninguna de ambas hipótesis fue aceptada. Con ello demuestra la preeminencia del racionalismo como fuente de conocimiento y cuya metodología se circunscribe a las planteadas por las ciencias exactas.

Estos fracasos los llevaron a crear una tercera etapa metodológica más subjetiva que consistió en aplicar entrevistas periódicas con las trabajadoras, para permitirles externar sus sentimientos en relación a su trabajo, su familia y sus elaciones interpersonales. Esto se hizo con la intención de determinar las causas de su satisfacción o insatisfacción. Los resultados obtenidos demostraron un ligero aumento en la productividad.

En una cuarta etapa se realizaron análisis con un grupo de trabajo sin efectuar modificaciones experimentales; sin embargo, no se encuentra con ello resultados que difieran de las otras etapas.

Como resultado más importante de todo lo anterior, se encontró que los individuos están fuertemente influidos por los grupos informales dentro del trabajo. Este descubrimiento permitió a los investigadores concluir que a la par de la estructura formal, existe una estructura informal entre los trabajadores, ya sea afinidad, por amistad o por el tiempo compartido durante las horas laborales. Estas relaciones constituyen una dinámica no sólo en el ámbito informal, sino también en la esfera formal de la cual se beneficia la organización.

A partir de estos resultados, se implementa el programa de *personnel counseling* en donde se buscan aplicar los resultados obtenidos.

En este experimento en la Hawthorne se retoma la importancia del individuo; en particular sus relaciones interpersonales como factor de influencia que determina los procesos organizacionales. Este experimento permite deducir lo ya planteado en esta investigación: en el ámbito informal también se comparte y genera un conocimiento que puede favorecer a la organización.

Respecto al conocimiento, se puede identificar que el grupo de Harvard está influido por el racionalismo pues fundamenta sus investigaciones sobre la base del conocimiento científico; sin embargo, aunque no se habla de conocimiento, es en los grupos informales en donde se genera, se socializa e influye en el desempeño y productividad de la organización.

El individuo se ve a sí mismo como parte de un grupo informal en donde puede comunicarse y ser escuchado, en cambio, en un ambiente formal de su organización es visto como un engrane más en el mecanismo de producción. En las relaciones humanas, el individuo es visto como parte de un grupo que influye en él, pero como individuo pensante se pierde y diluye, aunque si bien es tomado en cuenta de manera particular a través del *personnel counseling* su impacto dentro de la organización es analizado en términos grupales.

No obstante las críticas vertidas hacia la Administración Científica y las Relaciones Humanas, es un hecho que forma parte de nuestra modernidad e incluso de nuestra postmodernidad pues ambos procesos se incorporan en las organizaciones en las cuales se desarrollan los individuos.

Teoría de la Burocracia

Dentro de las muchas teorías que existen, se encuentran aquellas conocidas como *teorías de la burocracia*. El referente teórico que las sustenta es Max Weber, quien realizó un estudio sobre el estado prusiano del siglo XIX. A partir de este estudio crea sus *tipos Ideales*, que tratan de clasificar modelos de análisis del poder y su respectivo discurso legal-racional para dominar y legitimarse ante una sociedad. En esta postura, la racionalidad tiene un papel determinante dentro de

las organizaciones. Los funcionarios tienen atribuciones fijas y ordenadas mediante reglamentos administrativos que requieren de un aprendizaje para desempeñar su quehacer adecuadamente; por ello, la burocracia es la forma más moderna de organización (De la Rosa, 2001).

El conocimiento se hace explícito en las reglas y procedimientos que siguen los funcionarios, quienes aprenden de estos y se desempeñan exclusivamente a través de estos procedimientos, los cuales acotan y limitan el espacio de acción del individuo de manera formal.

Weber sostuvo que la racionalidad implica el diseño y la construcción de un sistema administrativo mediante la división del trabajo y la coordinación de actividades sobre la base de un estudio exacto de las relaciones del hombre con otros hombres con el propósito de obtener una mejor productividad. (Scott y Mitchel, 1981, en Ibarra y Montaña, 1987)

Por otro lado, Merton indica que la burocracia proporciona confiabilidad en sus empleados pues reduce las relaciones personalizadas ya que las reglas se internalizan. También hace explícitas algunas disfunciones que surjan, como el exceso de formalismo, despersonalización de las tareas, conformidad de rutinas, procedimientos y la creación de círculos viciosos. Esto constituye un aporte de suma importancia para el trabajo.

Al respecto, Gouldner distingue tres tipos de relaciones que los individuos presentan ante una burocracia. A la primera la denominada *mofa*, en la que las reglas son impuestas desde el exterior y por ello no son respetadas; a la segunda la llama burocracia *representativa* en la que las reglas son impuestas por expertos, lo que provoca solidaridad; finalmente se encuentra la *punitiva* en la que las reglas son impuestas para forzar a otros a obedecer (Gouldner 1954, en Porras, 2000).

Otro de los estudiosos de la burocracia en los años sesentas es Crozier, quien considera a la organización como un sistema de acción concreta, orientado hacia la solución de problemas en un ambiente de incertidumbre. La organización es una estructura de poder. Ya no es el lugar en el que el individuo alcanza su

realización sino que le genera un conflicto con otros individuos. Cada uno de ellos utiliza los espacios de incertidumbre que pasan desapercibidos dentro de la organización para ejercer algún tipo de poder (Ibarra y Montaña, 1987), (De la Rosa, 2001).

Las ventajas que ofrece para los individuos y la organización el sistema burocrático de acuerdo con Crozier son:

“...los miembros de una organización no siempre se entusiasman cuando se los invita a participar en su funcionamiento. [...] El equilibrio general de un sistema burocrático depende de los términos de negociación sobre los cuales los individuos y las organizaciones sean capaces de ponerse de acuerdo. Estos términos dependen, a su vez, por un lado, de las aspiraciones y esperanzas de los individuos y, por otro, de las exigencias prácticas de la misma organización. [...] Las reglamentaciones, en realidad, protegen a los individuos y el sistema burocrático como totalidad puede considerarse como una estructura protectora, necesaria dada la vulnerabilidad del individuo frente a los problemas planteados por la acción social.” (Crozier, 1990).

Como se puede ver, el conocimiento se hace explícito mediante las reglas generadas por quien tiene autoridad o bien por un grupo de expertos que las imponen a un grupo de trabajadores que se encargan de seguirlas sin necesidad de pensar o modificarlas. Debido a que estas reglas están estructuradas de manera racional, no se pone en duda su validez o funcionalidad. Se presenta aquí una situación en donde el individuo pierde su capacidad de decisión y se limita a seguir según las reglas que le indican la manera idónea de actuar.

Escuela del comportamiento.

Hikson analiza las organizaciones como estructuras decisorias. Sustentado en el positivismo lógico, el enfoque reformula el modelo económico de la elección

racional, incorporando el comportamiento del decisor y los límites de la racionalidad humana (Ibarra: 1999).

La decisión se identifica comúnmente con la elección de una alternativa que permite solucionar problemas específicos de forma óptima y bajo criterios generales. En muchas organizaciones se asume como algo sencillo, que proviene de la jerarquía más alta que –se supone- pensó en todas las posibles alternativas para alcanzar un fin y tomó una decisión a partir de su información y experiencia. A pesar de que esta premisa puede ser muy simple, existe una complejidad en la toma de decisiones que diversos autores debatieron

El modelo del hombre económico, en síntesis, se basa principalmente en dos hipótesis. Por una parte, supone que el hombre busca soluciones óptimas y, por otra, que busca obtener el conocimiento perfecto de todas las posibles alternativas que, en consecuencia, le permitan elegir el mejor curso de una acción.

Con una crítica a estas hipótesis, Simon (1947) difundió el modelo administrativo que tiene un comportamiento falible. En esta propuesta, los criterios valorativos o psicológicos de los individuos –de acuerdo con los cuales una solución se define como satisfactoria– desempeñan un papel muy importante. En estas circunstancias, dice March, el comportamiento racional significa sustituir la compleja realidad existente por un modelo de realidad que sea lo suficientemente simple como para ser manejada por un proceso humano capaz de solucionar problemas. De esta manera, se habla de una racionalidad limitada, es decir, una capacidad falible al momento de tomar decisiones racionales con base en nuestras limitaciones para percibir, comprender y manipular el mundo social.

Según March, un procedimiento racional, es uno donde existe una lógica de la consecuencia. Esto viene condicionado por la respuesta a cuatro preguntas básicas:

a) La cuestión de alternativas: *¿Qué acciones son posibles?*

b) La cuestión de expectativas: *¿Qué consecuencias futuras pudieran traer cada alternativa? ¿Cómo se puede dar cada una de estas consecuencias si se asume cierta alternativa?*

c) La cuestión de preferencias: *¿Cómo el objeto de valor (el tomador de la decisión) asocia cada una de las alternativas con una consecuencia?*

d) La cuestión de la regla de la decisión: *¿Cómo es que una opción se tomará entre las alternativas en los términos de los valores de sus consecuencias?*

March introduce la noción de riesgo y desarrolla algunas maneras de ocuparse de éste, las cuales son contribuciones importantes para entender y mejorar la toma de decisiones dentro de un marco racional. Dichos progresos eran, sin embargo, tan sólo el primer paso para modificar las asunciones del conocimiento de la opción racional que implica modificaciones adicionales de la teoría pura. Estas pueden ser distinguidas por sus asunciones con respecto a cuatro dimensiones:

1. Conocimiento: *¿Qué toman en cuenta los fabricantes de decisión sobre la información que tienen sobre el estado del mundo y sobre otros agentes?*

2. Agentes: *¿Qué toman en cuenta sobre el número de los fabricantes de decisión?*

3. Preferencias: *¿Qué toman en cuenta acerca de las preferencias por las cuales las consecuencias (y por lo tanto las alternativas) son evaluadas?*

4. Regla de la decisión: *¿Qué se toma en cuenta para hacer la regla de decisión por medio de la cual los fabricantes de una decisión eligen una alternativa?*

Ahora bien, desde la perspectiva de Chun Wei Choo, la toma de decisiones es la tercera etapa de lo que denomina “ciclo del conocimiento”, el cual da inicio con la percepción y posteriormente con la creación del conocimiento. La correcta vinculación de estas tres etapas es lo que hace que una organización sea denominada *Inteligente*. En esta etapa de toma de la decisión se genera una

conducta propicia para la adaptación, dirigida hacia un objetivo organizacional. (Choo, 1999)

Gestión del conocimiento⁸

Son aquellas herramientas y prácticas de manejo de conocimiento que buscan hacer de él un recurso para la organización.

Designa un número de diversas líneas de actividad empresarial que buscan mejorar la explotación de las empresas del conocimiento.

Concepto general

Este concepto abarca desde las estrategias generales de la organización hasta las micro prácticas de gestión. El conocimiento se constituye como un recurso que incluye, propiedad intelectual y en la contabilidad pasa a ser un activo intangible.

Si bien esta actividad se ha realizado siempre dentro de la organización, el intento auto-consciente de aprovechar los conocimientos es un fenómeno reciente que se origina a principios de los años 90 del siglo pasado con la propuesta de Nonaka y Takehuchi.

De manera general se pueden destacar dos corrientes dentro de la gestión del conocimiento, el enfoque cognitivo y el enfoque de la comunidad.

En el enfoque cognitivo, la gestión del conocimiento consiste en extraer, almacenar y reutilizar el conocimiento valioso ubicado dentro de cabezas del empleado y aplicarlo en prácticas de éxito en la organización a través del uso de herramientas y otros artefactos. Esta forma de gestión de conocimiento implica la centralización de conocimientos que están actualmente repartidas por toda la organización para hacerla más accesible para una variedad de grupos de acuerdo a las necesidades empresariales. Dentro de este enfoque encontramos la postura

⁸ Esta parte se desarrolló con base Scarbrough, Harry. "Gestión del Conocimiento." *Enciclopedia Internacional de Estudios de la Organización*. 2007. SAGE Publications. 7 de abril 2010. http://www.sage-reference.com/organization/Article_n261.html. Consultado el 24 de mayo de 2010 (traducción libre)

de Nonaka y Takeuchi en *La organización creadora de conocimiento*, en donde la innovación dentro de la empresa se logra mediante la transformación de conocimiento tácito en explícito y socializado a toda la organización. La introducción del conocimiento tácito, despertó el interés de las empresas y académicos quienes ven en él un nuevo recurso oculto que puede ser extraído, explotado y utilizado en la creación de nuevos productos.

Otro aporte al estudio del conocimiento en la organización lo hace Frank Blackler quien identifica cinco tipos diferentes de conocimiento:

- conocimiento cognitivo (*embrained*), el cual depende de las habilidades conceptuales y cognitivas y podría entenderse como “saber eso”.
- conocimiento interiorizado (*embodied*), corresponde a las acciones orientadas y es parcialmente explícito. Depende de la conciencia e información sensorial de las personas, de sus “señales” y discusiones cara a cara, se adquiere en el hacer.
- conocimiento culturalizado (*encultured*), conocimiento compartido a través del desarrollo de una cultura organizacional que dependen fuertemente del lenguaje, y por lo tanto construidos socialmente y abiertos a negociación.
- conocimiento incrustado (*embedded*), es el que reside en las rutinas sistémicas y es analizado en términos de sistemas, en las relaciones entre, por ejemplo, tecnologías, roles, procedimientos formales y rutinas emergentes.
- conocimiento codificado (*encoged*), es el que se encuentra en las formas tradicionales de registro, símbolos, signos, y que se plasma en libros, manuales y códigos de práctica.

Esta taxonomía amplía el debate en torno al conocimiento en la organización y pone de relieve nuevos espacios de exploración.

Otros aportes como el de Sveiby quien defiende el desarrollo de medidas contables que reconozcan a los activos intangibles basados en el conocimiento de la empresa, particularmente en firmas de servicios financieros. Muestra un intento por evaluar los diferentes componentes del capital intelectual de una empresa, los cuales se han infravalorado.

Este capital intelectual es un recurso permanente de la empresa y puede dividirse en:

- el capital humano (las habilidades de los empleados),
- capital estructural (las rutinas de funcionamiento de la empresa adquirida),
- los clientes de capital (relaciones con los clientes).

Desarrolla una fuerte crítica de los métodos de contabilidad existentes los cuales son inadecuados para la economía emergente del conocimiento.

El enfoque comunitario es un desarrollo más reciente. Este trabajo se basa en estudios que han puesto de relieve la naturaleza socialmente construida del conocimiento dentro de las comunidades de práctica. Esas comunidades son vistas como cruciales para el intercambio de conocimiento tácito dentro de la organización, que prevé, como lo hacen, un foro para el intercambio de historias y experiencias. Las iniciativas desde esta perspectiva se centran en el desarrollo de comunidades virtuales o en línea con el propósito de promover el intercambio de conocimientos entre grupos geográficamente dispersos de profesionales.

Una contribución importante en este caso vino de la obra de John Seely Brown y Paul Duguid, quien tradujo las comunidades de práctica en el ámbito empresarial, relacionando el concepto a los estudios etnográficos, realizado a personas de reparación de fotocopiadoras Xerox. En donde como resultado, se percatan que el conocimiento se comparte ampliamente entre la comunidad sobre las maneras de lidiar con problemas técnicos inusuales y problemas que simplemente no estaban incluidos en el manual de reparación de fotocopiadoras. Significativamente, la gestión de Xerox no estaba al tanto de esta comunidad

informal y su valor al negocio. Ellos creían que los representantes trabajaron de forma independiente y que toda vida social durante el día era por lo tanto ineficaz.

III Redes de conocimiento.

Las redes de conocimiento es un concepto definido múltiples veces por diversos estudiosos. En este trabajo se presentarán algunas de estas definiciones del tema.

Las redes son una nueva versión de la comunicación interpersonal. A través de ellas se transmiten conocimientos, experiencias y certezas mediante las cuales se generan nuevas formas de interacción que utilizan los medios tecnológicos disponibles para el intercambio de conocimiento.

Las redes son también comunidades de personas que de manera formal o informal trabajan comunitariamente en la construcción, desarrollo y transmisión de conocimiento para alcanzar un interés común.

“A partir de la década de los cincuenta, en el área de las ciencias básicas y la ingeniería se desarrollaron estrategias de colaboración mediante la convocatoria y la realización de reuniones y seminarios, a los que les siguió la constitución de centros regionales y nacionales. Con estos antecedentes, a finales de los ochenta se formaron las primeras redes temáticas, como forma de organización flexible para favorecer la promoción y el intercambio de conocimientos y la cooperación en sus diversas formas entre los especialistas de los distintos países de nuestra región (América Latina)”. (Banus, 2006)

Las redes son un instrumento de la gestión del conocimiento y deben ser consistentes con los otros dispositivos participantes con miras a crear un valor agregado. Son un componente de la economía impulsada por el cambio y el aprendizaje.

Estas redes juegan un papel determinante en la llamada sociedad del conocimiento, en donde conocer se convierte en factor para mejorar las posiciones económicas y sociales de las organizaciones y/o los individuos. (López y Solís, 2004).

El concepto de red social se define como “un conjunto finito de actores o grupos de actores y las relaciones definidas entre ellos. Es el tejido formado por las

relaciones entre un conjunto de actores que están unidos directa o indirectamente mediante compromisos, informaciones, etc.” (Requena Santos, 1998: 635). El argumento principal en el que se apoya la teoría de redes es que la estructura de las relaciones sociales afecta al contexto de las relaciones que se pueden producir en la misma.

“Las redes de conocimiento constituyen sistemas o estructuras complejas configuradas por actores heterogéneos, que se basan en flujos de información y conocimiento y, en su caso, en la generación de nuevo conocimiento, para la solución de problemas específicos. Se trata de entidades complejas que cruzan barreras organizativas, sectoriales, institucionales, culturales o territoriales, y vinculan actores de diferentes entornos institucionales.” (Luna y Velazco, 2006, 18)

La teoría de redes es potencialmente aplicable a cualquier aspecto de la realidad social, aunque su operatividad se centre en tres dimensiones principales:

- 1) El efecto de la posición del actor en la red sobre su propia conducta;
- 2) La identificación de los subgrupos en la estructura de la red;
- 3) La naturaleza de las relaciones entre los actores.

...la teoría de grafos permite la representación de una red social como un modelo que consiste en un conjunto de actores y los lazos entre ellos. Cuando un grafo es utilizado como modelo de una red social, los nodos representan los actores, mientras que las relaciones que conectan los nodos significan los lazos entre los actores. Así, el modelo consiste en un conjunto de nodos y un conjunto de relaciones. (Polanco, 2006)

Entre las características de una red de conocimiento encontramos que están compuestas por nodos, ligas, relaciones y flujos.

Nodo: puede ser un individuo, un grupo, un servicio, departamento u organización.

Liga: es la manera en que los diferentes nodos interactúan.

Relación: define el tipo de relación que se da, así como sus objetivos y reglas de funcionamiento.

Flujos: indican el desplazamiento de bienes entre los nodos.

El abordaje de las redes de conocimiento y redes sociales cobra importancia en nuestra investigación dada la interrelación que se generan en torno a la organización estudiada, la cual depende de estas redes de comunicación para la realización de su labor⁹

⁹ Ver Anexo figura 3

IV Call Center

Semblanza histórica.

La innovación en productos, procesos y gestión ha sido una exigencia constante para las organizaciones desde las últimas décadas del siglo pasado. La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación permiten a las organizaciones incrementar y desarrollar rápidamente sus funciones, en particular a aquellas dedicadas a los servicios. Las innovaciones en el ámbito de la comunicación permiten (particularmente a las grandes empresas) un intercambio de información constante con proveedores, clientes y con otras empresas. La mejora de los medios para obtener eficazmente información y comunicación se convierten en uno de los objetivos principales de las organizaciones, las cuales desarrollan nuevos recursos tecnológicos entre los que surgen los centros de atención telefónica, también conocidos como *call centers*. (Micheli, 2008).

A principios de los años 60 del siglo pasado, las empresas comienzan a hacer uso de la telefonía en forma masiva para generar ventas. Surge de esta manera el llamado *Telemarketing*, que vende y promociona productos por vía telefónica. Este sistema amplifica sus posibilidades de venta al incorporar computadores que permiten tener a mano información disponible en bases de datos o a través de la red mundial de internet. También crea lazos de fidelidad con sus clientes, a quienes les satisfacen telefónicamente sus necesidades de información, reclamaciones, aclaraciones y consultas referentes al uso de aparatos o servicios, conformidad y evaluación de algún servicio, encuestas políticas, asesoría, etc. Esto permite a las empresas operar a escala masiva y de manera eficiente y ordenada (Micheli, 2008).

Desde la década de los noventa con la convergencia entre telefonía y tecnología digital se crea un sistema socio-técnico de uso intensivo del trabajo humano, el ya mencionado *call center*, que supera por mucho al concepto original de *telemarketing* telefónico. Esta innovación se vuelve clave para las grandes empresas que manejan una muy compleja red de comunicaciones con

proveedores, clientes, empleados, etc., y que a través del call center proveen servicio de cobranza, pérdida de equipaje, ventas, asesorías, quejas, y muchos más recursos.

A pesar de estar permeada por el uso de nuevas tecnologías, esta nueva forma de trabajo emergente permite combinar la automatización técnica junto con el modo de producción masificada en función de normas industriales con rutinas establecidas para el uso masivo de la fuerza laboral.

Hasta la fecha, el *telemarketing* (telemercadeo) carece de una identidad propia y se encuentra inserto dentro de una industria más amplia que es la verdadera responsable de conformar el contenido y la trayectoria al mercado. Este sistema de ventas se encuentra en continua evolución para competir por el espacio privado del cliente. Para lograrlo utiliza nuevas tecnologías que dependen del trabajo humano y todo lo que está a su alrededor, en especial la comunicación con todo lo que implica: confianza, seducción, afecto y significación.

Desde la perspectiva del Michelli, la evolución de esta nueva forma de interacción de las organizaciones con el cliente ha pasado de ser una mera función de telemercadeo a convertirse en una función más del *call center*, que es considerado un espacio físico de gestión de múltiple información.

En la actualidad, este sistema ha evolucionado y ahora es utilizado un nuevo concepto: *Contact Center* o Centro de contacto.

“ constituido por diversas áreas de las empresas publicas y privada, encargadas de administrar las interacciones con clientes/ciudadanos por canales remotos, entre ellas podemos encontrar desde Centros de Atención al Consumidor final, así como las áreas de Servicio al Cliente, Cobranza, Investigación de Mercados, Telemarketing, Soporte técnico, Agencias de Servicio Outsourcing, Centros de Atención Ciudadana, Centros Asistenciales, Centros de Emergencia, Cabinas de Siniestros, Áreas de Promoción y Ventas, levantamiento de pedidos entre otras.”¹⁰

¹⁰ Tendencias de los centros de contacto en México, IMT (Instituto Mexicano de Tele marketing), 2005.

Perspectiva para México

En México la fuerza laboral en este sector abarca 420 mil empleos aglutinados en 23 mil empresas. En el 2008, este sector mostró un crecimiento de 13%, tendencia que al parecer continúa en aumento¹¹. Los ahora llamados centros de contacto han permitido una nueva interrelación tanto al interior como al exterior de las organizaciones. La forma de lograrlo es ampliando sus sistemas de comunicación y transmisión de información con nuevas tecnologías digitales como son la web, el chat, etc. De esta manera, se abarcan múltiples sectores tanto a nivel empresarial como dentro del sector público que actualmente los utiliza para la atención a la ciudadanía. En el 2004, el uso de *Contact Centers* para atender a clientes o ciudadanos representaba un 42% en el sector servicios (con posibilidades de ampliarse a todo el sector), 34% en el sector comercial, 17% en el sector industrial y sólo un 10% en el sector gubernamental. Las funciones principales realizadas por el contact center son:

Promoción y venta
Servicio al cliente
Cobranza
Soporte técnico

Otras cifras importantes que deben tomarse en cuenta son la inversión y su utilización, que en 2004 fue de \$2478 millones de dólares. En donde el 67% se destinó a recursos humanos, 23% en enlaces de telecomunicaciones (llamada local, internet, renta), 6% en infraestructura, 3% tecnología, aplicaciones, hardware (terminales, servidores), 1% en servicios. De manera general, en los

¹¹ Datos tomados de Contactforum 2008 , congreso internacional en Monterrey, Nuevo León.

centros de contacto existe una tendencia al crecimiento constante en los últimos años¹².

Otro aspecto importante de tomar en cuenta en esta industria emergente son las agencias de *Outsorsing*¹³. Durante el 2009 75 empresas trasnacionales tienen presencia en México, con 241 centros y manejan alrededor de 112,000 agentes, es decir, una cuarta parte de los empleados utilizados en algún tipo de *Contact center*. La presencia empresarial extranjera dentro del país se concentra en el centro y norte del país, dejando de lado también, como muchas otras industrias, los estados del sur. La presencia más fuerte es en el D.F., Estado de México y Nuevo León; luego les siguen Jalisco y Baja California Norte. Las expectativas de este sector en América Latina auguran al mercado mexicano de *Contact center* un dinamismo constante hasta el 2013¹⁴.

En el 2004, en el estudio de IMT, el 64.7% de los empleados en Centros de Contacto corresponden a empresas de outsourcing, 16.9% en el sector telecomunicaciones, 11.6% en el sector financiero y 6.8% en otros sectores.

Es de suma importancia mencionar la dependencia que esta industria tiene de la tecnología, la cual requiere para ampliar su capacidad de recursos. Por tanto debe de incorporar de forma inmediata los nuevos desarrollos tecnológicos como son:

- Telefonía IP.
- Nuevas tecnologías de Información
- Múltiples canales.
- Esquemas de colaboración.

¹² Tendencias de los centros de contacto en México, IMT (Instituto Mexicano de Telemarketing), 2005. Estudio realizado por el IMT con el apoyo de la empresa Business Advantag, especializada en estrategias de mercadotecnia e investigación de mercados.

¹³ En español “subcontratación”. Contrato que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera.

Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

¹⁴ Datos tomados de Contactforum 2008 , congreso internacional, Monterrey, Nuevo León.

- Herramientas analíticas.
- Virtualización

La agenda propuesta para México de esta industria se centra en los siguientes puntos:

- Incrementar los niveles de calidad
- Profesionalización de la fuerza de trabajo
- Incorporación de nuevas tecnologías
- Regulación/Autorregulación
- Promoción de la industria nacional
- Apoyos gubernamentales
- Responsabilidad Social

El gobierno y la industria emergente del Contac Center.

La postura del estado se muestra desde PROSOFT (Programa para el Desarrollo de la Industria del Software), política gubernamental para el Sector de TI por parte de la Dirección de Economía Digital de la Subsecretaría de Industria y Comercio, a su vez dependiente de la Secretaría de Economía

La industria basada en TI ha tenido un crecimiento entre 2002 y 2006 de un 10%. La Secretaría de Economía cuenta con el programa IMMEX (Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicio de Exportación) cuyo objetivo es desarrollar la industria de exportación e incluye actividades enfocadas a servicios tales como Servicios de TI, BPO y *Call Centers*.

Existe también el programa TechBa¹⁵, cuyo propósito es globalizar las empresas mexicanas de servicios, principalmente enfocándose en el mercado de los Estados Unidos, en donde el crecimiento de la población de latinos para el 2010 se prevé en 48 millones, lo que representa en términos económicos más de un trillón de dólares americanos. Este mercado hispano puede ser mejor atendido por los propios hispanos fuera de los Estados Unidos por razones de cultura, calidad y costo en comparación con los mismo servicios que se otorgan en la India, Filipinas y Vietnam.

Las empresas mexicanas poseen la suficiente infraestructura en telecomunicaciones, nivel educativo, disponibilidad de recursos humanos, lealtad al trabajo y bajo la legislación otorgada por el Tratado de libre comercio como para atender el mercado hispano en los Estados Unidos.

La Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información es el representante oficial ante Gobierno de este tipo de sectores. Cuenta con más de 900 socios distribuidos a través de todo el país. A través de la de los *contact center* se puede impulsar el desarrollo de la industria de las TI específicamente en el desarrollo de capital humano y ofertas exportables.

Las tendencias actuales tienden a aprovechar también las nuevas tecnologías de comunicación que reducen los costos de inversión pues muchas de ellas utilizan *softwares* libres. También se usan las redes sociales (Twitter, Facebook, Google, chat, email) como medio de interacción y comunicación con sus clientes con el objeto de capturar el conocimiento de sus clientes y buscar compartir dicho

¹⁵ Programa de la Secretaría de Economía operado por FUMEC (Fundación México - Estados Unidos para la Ciencia), Apoya y facilita el desarrollo integral de las MiPYMES tecnológicas mexicanas para incursionar en mercados internacionales. Fortalece los sistemas de inteligencia y las interacciones entre personas y organizaciones para crear nuevas oportunidades de negocio. www.techbacc.com/mx

conocimiento con toda la comunidad de manera efectiva¹⁶. La propuesta consiste en posicionarse, en el centro de contacto y de manera particular en la consola del agente con el propósito de tener un registro en tiempo real de la interacción con clientes, proveedores, distribuidores y compañeros, así como atender varios casos de manera simultánea.

Incrementar la calidad de sus servicios, optimizar procesos, y reducir costos son los principales retos de la industria, los que pretende lograr al profesionalizar su fuerza de trabajo, incorporar nuevas tecnologías¹⁷ y procesos administrativos.

¹⁶ Fernando Obregón, presentación, “Un paseo por las nubes con CRM: El poder de interactuar con sus clientes en cualquier lugar, en cualquier momento”.

¹⁷ como la Telefonía IP. Grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet. Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital en paquetes.

V Planteamiento del problema

El paradigma gerencial dominante no ha podido dar explicación a la problemática que enfrentan las organizaciones ligadas a un esquema pre-moderno y moderno que se plantean la exigencia de trasladarse a una posmodernidad ante la exigencia de la globalización (Barba y Solís 1996).

Por lo anterior, es importante mirar desde otra perspectiva de análisis la problemática que enfrentan las organizaciones, pero esta vez desde un paradigma diferente al dominante como es la postura del radical humanismo (Burrell y Morgan, 1985). Esta posición de cambio sociológico radical y subjetivo critica el *status quo* y se inserta en los Estudios Organizacionales (Montaño y Rendón, 2004). Desde esta perspectiva podemos tomar en cuenta a los individuos y su relación entre ellos al interior de las organizaciones por medio de una acción organizada que establezca espacios difusos. Dichos espacios (entre la ambigüedad y la incertidumbre) están restringidos por marcos estructurales e institucionales internos y externos, en donde los sentimientos, cultura, simbolismo y metáforas tienen una importancia relevante (De la Rosa, 2004). La mirada desde los estudios organizacionales no pretende la construcción teórica, ni la creación de modelos, más bien da cuenta de las configuraciones de las organizaciones concretas (Barba y Solís, 1996); también se aboca a un conocimiento de la realidad o la representación que se hace de ella, en donde el objeto de estudio ("la organización") no se analiza en su totalidad, pues sería pretencioso y prácticamente imposible de hacer dada la dinámica inherente de las organizaciones; por ello, sólo se realizan pequeños recortes de esta realidad que rescaten aspectos relevantes con los cuales podamos comprenderla de manera parcial (Montaño y Rendón, 2004).

El objeto de estudio particular de la presente investigación se aboca al proceso de creación de conocimiento en el centro de atención telefónica (*call center*), específicamente en el área de recepción de llamadas y en el área de atención a

clientes de la empresa Servicio Telefónico Integral S.A., dedicada a la transferencia electrónica de dinero.

Esta investigación toma como referencia el proceso de cuatro etapas de creación de conocimiento expuesto por Nonaka y Takeuchi. Tratando de ubicar cada una de estas etapas dentro de esta organización.

Por otro lado pretende dar cuenta del significado e importancia que tiene para el trabajador su labor diaria dentro del *call center* en comparación con otros aspectos de su vida cotidiana y de manera particular con su preparación profesional, lo que puede darnos indicios de la generación y transferencia de conocimientos. Este elemento debe ser tomado en consideración pues aproximadamente un 80% de los empleados son jóvenes estudiantes universitarios que están de paso por la organización, los cuales se enfrentan a un trabajo rutinario con una mínima posibilidad de toma de decisiones en la solución de problemas, se les pide seguir instrucciones al pie de la letra, indicándoles que decir, como responder a los cuestionamientos del cliente, en cuanto tiempo hacerlo, cuando acelerar el proceso, cuando hacerlo más pausado, y finalmente en que momento puede descansar. Si se cumple mecánicamente con las indicaciones y tiempos establecidos entonces tendrá una evaluación sobresaliente, podrá entonces ser elegido empleado del mes, o tener el beneficio de tener un incremento salarial de uno o dos puntos porcentuales en comparación a sus compañeros. Este trabajador “posmoderno” que utiliza las tecnologías de información y se encuentra instalado en oficinas de primer mundo nos recuerda a “Smit” el trabajador modelo de F. Taylor, la diferencia es que no carga lingotes de hierro.

Lo anterior provoca que el conocimiento rutinario no se pueda enriquecer al integrar nuevas experiencias como lo indican Berger y Lukmann. A partir de lo anterior cobra relevancia el análisis del proceso de creación de conocimiento en esta organización cuya base operativa es el *Contact Center* a partir de donde creemos se puede generar y adquirir conocimiento.

En lo que se refiere a nuestro sujeto de estudio, el recorte se encuentra en relación con la viabilidad y la posibilidad de acceso a esta área perteneciente a la parte operativa (en donde se tiene un contacto directo con el cliente, el cual se supone en esta investigación es un actor de suma importancia en los procesos de creación de conocimiento). El operador telefónico en esta área es quien recibe las necesidades y expectativas de los clientes y puede o no transferirlos (socializarlos) a la organización.

Por todo lo anterior, el objetivo en esta investigación es analizar la inserción de este actor-individuo en la organización y que tanto interés tiene en ser generador de conocimiento para la organización, y si esta le facilita o le impide generar conocimiento.

También será necesario indagar sobre qué entiende como conocimiento esta organización y saber si cuenta con procesos estructurados para la creación de dicho conocimiento. Con lo anterior se podrá saber cuál es el impacto del individuo (tanto el trabajador como el cliente) en el proceso de creación de conocimiento, cuáles son los mecanismos que facilitan su creación al interior de la organización, cómo se generan las redes de conocimiento y cuál es su impacto dentro de la organización. De manera tangencial, también se podrá observar cómo el conocimiento es acumulado e integrado a los procesos productivos, tecnológicos y de innovación y se entenderá la problemática de la creación de conocimiento dentro de la organización y en las redes creadas a partir de las condiciones organizacionales.

A partir de lo anterior surgen varios cuestionamientos:

¿Es posible entonces la creación del conocimiento en la organización? ¿En qué condiciones? ¿Quién asume el control del conocimiento: el individuo o la organización? ¿Qué tipo de conflictos surgen en la creación del conocimiento? ¿Realmente el individuo y su capacidad de crear conocimiento son ahora relevantes para la organización, o son sólo un instrumento desechable? ¿Se puede generar conocimiento en otras condiciones? ¿Las redes son una forma que

posibilita la generación de conocimiento y un espacio adecuado para los individuos?

El proceso de generación del conocimiento no se genera en toda la organización por igual sino un proceso complejo estructurado en espiral: mientras unos participantes se encuentran en un proceso de socialización, otros pueden estar en procesos de interiorización, combinación o internalización. Dentro de cada una de las diferentes áreas de la organización se crean procesos internos de generación de conocimiento. También es importante aclarar que los procesos de creación de conocimiento y sus cuatro etapas en los cuales centramos nuestro análisis se presentan abarcando una etapa histórica en la vida de la organización. Esto no significa que sólo en ese momento y periodo estén presentes; se realiza de esta manera sólo con el fin de ejemplificar y hacer evidente estos procesos.

Planteamiento de la(s) pregunta (s) sensorial(es) central(es) de la investigación

La primera pregunta que se debe realizarse es la siguiente: ¿Cómo se relacionan el trabajador, el cliente, y el conocimiento en la realidad de una organización? Esta pregunta abarca de manera muy general los aspectos de interés en la investigación, pero implican un universo muy grande el cual se tiene que acotar.

Otros aspectos a considerar son los referentes al conocimiento, y que conduce a la siguiente pregunta que se denomina sensorial: ¿Cómo se relacionan el trabajador y el cliente en el proceso de creación de conocimiento dentro de la organización?

Los aspectos a tomar en cuenta en esta investigación se circunscriben al centro de atención telefónica, en donde se analiza el proceso de generación de conocimiento y los actores involucrados, por lo que la pregunta central de investigación queda de la siguiente manera:

¿Cómo influye¹⁸ el trabajador y el cliente en el proceso de creación de conocimiento en la organización dentro del centro de atención telefónica?

Ángulo de investigación.

A partir de lo anterior, se considera pertinente analizar el centro de atención telefónica de la organización Servicio Telefónico Integral S.A., (empresa dedicada a la transferencia electrónica de dinero). Las dimensiones en torno a las que gira la investigación se proponen a continuación y están integradas en la pregunta central a partir de las cual se define el ángulo de investigación y las dimensiones involucradas.

Tanto la organización, así como el cliente, la competencia, el conocimiento y el proceso de creación de conocimiento se encuentran interrelacionadas en una red circunscrita en un contexto nacional e internacional.

El acotamiento del hecho social permite observar cómo se interrelacionan las dimensiones de análisis a partir de las cuales podremos derivar los conceptos correspondientes a cada una de ellas. Se analizarán allí los procesos de generación de conocimiento y cómo cada una de estas dimensiones tiene una influencia en los procesos de creación de conocimiento dentro de la organización.

A partir de estas dimensiones se realizan cuestionamientos a cada uno de ellas para poder continuar haciendo más claro el hecho social.

A continuación se presentan una serie de preguntas pertinentes para elaborar esta investigación.

¹⁸ Influye. Este concepto es entendido para esta investigación como el tipo de relación que se da entre actor y organización en el proceso de generación de conocimiento. Esta relación identificada por la solicitud mejora en atención, propuestas de clientes y proveedores para tener un servicio de mejor calidad, con base en los estándares que tiene la organización, por parte del trabajador.

Organización:

¿La organización se considera creadora de conocimiento?

¿Qué importancia tiene la creación de conocimiento para la organización?

¿Existen procesos de creación de conocimiento?

¿La organización es consciente de estos procesos?

¿En qué se aplica el conocimiento?

¿Cómo administran el conocimiento?

¿Existe un ambiente propicio para la creación de conocimiento?

¿Qué importancia tienen las tecnologías de información en la creación de conocimiento?

¿El área de atención telefónica crea algún tipo de conocimiento?

¿Es importante para el trabajador del área de atención telefónica la creación o aporte de conocimiento a su labor diaria?

¿Qué tan importante es para el trabajador sentirse creador?

¿El conocimiento adquirido externamente es aplicado en su labor diaria?

Cliente:

¿Cómo influye el cliente en la creación de conocimiento de la organización?

¿Cómo se ve afectado el cliente en sus expectativas por el conocimiento generado por la organización?

¿Cómo se relaciona el cliente con las tecnologías de información?

¿El cliente es consciente de que con sus cuestionamientos, quejas y comentarios ayuda a la creación de conocimiento en la organización?

Procesos de creación de conocimiento:

¿Cuáles son los procesos de creación de conocimiento en la organización?

¿Cómo se crea el conocimiento?

¿Existe un ambiente propicio para la creación de conocimiento?

¿Se puede truncar este proceso?

¿Quién genera conocimiento: el trabajador el cliente o la organización?

Competencia:

¿Qué importancia tiene la creación de conocimiento para las organizaciones del ramo?

¿Qué áreas se consideran como las más importantes en la generación de conocimiento?

¿Existe un ambiente propicio para la generación del conocimiento?

¿En qué aplican el conocimiento?

¿De qué manera utilizan las tecnologías de la información para generar conocimiento?

Redes de conocimiento:

¿Qué tipo de redes se conforman dentro y fuera de la organización?

¿La organización propicia la conformación de redes de conocimiento tanto al interior como al exterior?

¿Qué importancia tienen las redes de conocimiento para esta industria?

¿Cuáles son los nodos más importantes en esta red?

Las preguntas realizadas por cada dimensión de análisis nos permiten acercarnos a la realidad estudiada y también poder derivar algunos conceptos referentes a cada una de estas dimensiones.

El siguiente cuadro presenta un comparativo de las dimensiones:

Cuadro 3

Organización	Cliente	Competencia	Procesos de creación de conocimiento	Redes de conocimiento
Estructura	Expectativas	Estructura	Creación de Conocimiento.	
Valores	Valores	Valores		
Ambiente	Formación	Ambiente	Transmisión del conocimiento	
Creación de conocimiento	Nivel educativo	Creación de conocimiento	Sociología del Conocimiento.	
Administración de conocimiento	Origen	Administración de conocimiento	Conocimiento Tácito.	
Procesos	Frustración	Procesos	Conocimiento. Explícito	
TI	Necesidades	TI	Facilitadores	
Mercado	Migración	Mercado		
Legislación	Conocimiento personal	Legislación		
	TI			

Fuente: elaboración propia

La determinación de conceptos es de suma importancia y nos permite seguir un camino claro que nos proporcione una guía en esta investigación. Teniendo ya los conceptos derivados de las preguntas secundarias, podemos comenzar a cuestionarnos sobre la teoría que relaciona todos estos conceptos entre sí. Sin embargo, será importante tener la capacidad de vislumbrar las diferentes teorías que han existido al respecto y hacer un uso crítico de ellas.

Conceptos.

Definiremos a continuación los conceptos considerados más relevantes:

Creación de conocimiento: La creación de conocimiento debe ocurrir en una atmósfera de interés en la que los miembros de la organización muestren una disposición activa a aplicar las ideas provistas por otros. Las conversaciones eficaces alientan la creatividad, estimulan el compartir conocimiento, así como la creación y justificación de conceptos. Von Krogh, (Ichijo y Nonaka 1999)

Conocimiento Tácito: Según Polanyi, en Saldaña (2004) asumir cabalmente la noción de conocimiento tácito como concepto esencial de la creación de conocimiento en las organizaciones, significa abrir la puerta a la subjetividad, la imaginación, la experiencia, la intuición, las emociones y la creatividad. Polanyi critica el conocimiento científico objetivo y propone la creación de una nueva forma de interpretación de lo real construida desde la integración del sujeto (unidad mente-cuerpo, razón-emoción, teoría - práctica) con su entorno. Lo que significa que existe una parte muy importante de nuestro conocimiento que no se puede verbalizar y que incluso no radica en la mente, sino en el cuerpo.

Pasando de los conceptos a los ejes de análisis que marcaran la investigación es decir aquellos conceptos que cruzan a nuestras dimensiones de análisis, se derivaron los siguientes y la proposición central de investigación y las proposiciones secundarias por dimensión en la siguiente tabla:

Los ejes de análisis son los siguientes:

Proceso de creación de conocimiento, valores, expectativas, tecnologías de la información, redes de conocimiento.

Proposición central

El trabajador, el cliente y la competencia son los actores principales que influyen ya sea truncando o promoviendo el proceso de creación de conocimiento de la organización.

Y a partir de esta se generan las proposiciones secundarias:

La organización facilita los medios para la creación de conocimiento pero le es difícil mantener la espiral de conocimiento tal como lo plantea Nonaka incluso el papel del facilitador no tiene la relevancia propuesta por Von Krogh.

a) El proceso de generación de conocimiento dentro de la organización concebido desde la perspectiva de Nonaka y Von Krogh es truncado por los actores internos y externos (trabajador, cliente) por lo cual la organización debe de estar al pendiente de las expectativas de estos para mantener estos procesos.

b) El cliente sin ser consiente de los procesos de generación de conocimiento, y con su bajo perfil educativo, marca pautas a seguir en la creación de conocimiento de la organización, con base en sus expectativas del servicio que son: confianza seguridad y rapidez.

c) El trabajador como intermediario primordial entre cliente y organización puede impedir el flujo de conocimiento de las expectativas del cliente, lo cual impide a su vez la creación de conocimiento. Por otra parte las expectativas del trabajador; en su mayoría estudiantes universitarios que están de paso; no se encuentra dentro de la organización por lo cual tiene poco interés en los procesos internos de creación de conocimiento en la organización.

d) La competencia, con la finalidad de ganar al cliente, en muchas ocasiones no muestra claramente toda la información o problemática que implica para la familia del migrante el envío de dinero y su cobro con lo cual afecta sus intereses y expectativas. Los agentes pagadores dado que sirven a varias

compañías provocan que el cliente no externe adecuadamente sus necesidades y problemas lo cual incluso le provoca confusión al diferenciar las compañías.

Con base en las proposiciones secundarias y utilizando como marco de referencia la propuesta de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi, en un sentido crítico, se pretende demostrar que el proceso de creación de conocimiento organizacional tal como lo plantean estos autores puede ser truncado o bloqueado por alguno de los actores que interviene en este proceso. Por tanto se busca encontrar cual es el proceso específico de creación de conocimiento en estas circunstancias específicas organizacionales.

Se analizara también otras propuestas de generación de conocimiento. El concepto de conocimiento tácito de Polanyi. Las teorías que desde la administración nos hablan de administración de conocimiento. Los conceptos de estructura que nos proporcionan Hall y Mintzberg. La influencia y relación de los actores dentro de la organización mencionados por Crozier en el "Actor y el sistema" entre otros. Y las investigaciones referentes a centros de atención telefónica en México.

VI Metodología

Introducción

La manera en que contemplamos el mundo, en el cual nos desenvolvemos e interactuando con los demás, ya existe, nos es dado, nacemos en él, antes de nosotros ya era interpretado, cuando mediante nuestra experiencia lo queremos interpretar, está interpretación que hacemos se basa en experiencias previas, que funcionan como un esquema de referencia, mediante el cual pretendemos conocer el mundo tanto en el sentido común o en el pensamiento científico, este último comprende construcciones, generalizaciones, idealizaciones propias del nivel organizacional del pensamiento. Todo hecho es extraído de un contexto universal por nuestra mente lo cual implica que, sean hechos interpretados separados de su contexto mediante abstracción artificial o inserta en él. Por tanto la realidad que se capta es parcial, es decir, se enfoca en ciertos aspectos que interesan y son necesarios para vivir o se utiliza el método científico que consiste en un conjunto de reglas de procedimiento aceptadas para pensar. (Schutz: 1995)

Para Whitehead las construcciones científicas están destinadas a remplazar las construcciones del pensamiento de sentido común, dado que la ciencia tiene un doble objetivo, elaborar una teoría acorde a la experiencia y explicar al menos de manera general los conceptos de sentido común de la naturaleza, conservándolos en teoría científica de pensamiento armónico. (Schutz: 1995)

Los hechos, datos y sucesos que aborda el especialista en ciencias naturales respecto a un hecho u objeto se encuentran en el ámbito de observación que le es propio, pero que no significa nada para las moléculas, átomos y electrones que hay en él. Los datos, hechos que aborda el especialista en ciencias sociales tienen una estructura distinta dado que están insertos en el mundo social, construcciones de segundo grado a partir de lo que la sociedad hace.

“...se refieren a objetos de pensamiento construidos por el pensamiento de sentido común del hombre que vive su vida cotidiana entre sus semejantes, y se basa en estos objetos.” (Schutz: 1995, 37)

En las ciencias sociales existen dos posturas, una que considera existe una diferencia básica entre mundo social y natural, por tanto no existe una regla de procedimiento correcta para todo conocimiento empírico y otra que propone que el único método científico es el de las ciencias naturales, presuponiendo que basta con adoptar estos métodos en cuanto a construcciones teóricas para tener un conocimiento seguro de la realidad social (Schutz: 1995).

La investigación es el medio por el cual el ser humano satisface la necesidad de conocer (Guillermina Baena, 1998: 9) y dicho proceso de conocimiento se inicia al entrar en contacto los órganos de los sentidos con el mundo exterior, lo cual ha permitido a la humanidad acumular valiosas y variadas experiencias a lo largo de la historia. Sin embargo la adquisición del conocimiento científico requiere la actividad conjunta de los órganos sensoriales y del pensamiento del sujeto cognoscente, apoyada en la reflexión teórica y guiada por una serie de principios y reglas con el fin de descubrir lo que el conocimiento empírico no puede captar: la esencia de los procesos, acontecimientos y objetos, lo cual implica conocer las causas por las cuales estos surgen, se desarrollan y modifican (Rojas Soriano, 1995:11).

La adquisición del conocimiento científico va unida insolublemente a una metodología y cada conocimiento del saber tiene a su vez una específica y adecuada a su naturaleza (Rojas Soriano, 2001:20). Según Eli de Gortari (1970:18) las ciencias se pueden clasificar mediante los vínculos entre los campos de estudio y las interrelaciones de sus “métodos especiales” en Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y Ciencias Filosóficas.

A finales del siglo XIX Émile Durkheim y Max Weber formalizan los fundamentos de la investigación para las ciencias sociales, particularmente para la sociología.

Para E. Durkheim el objeto de estudio es el hecho social, asume la dicotomía sujeto-objeto y causa-efecto y utiliza el método cuantitativo propio de las ciencias naturales, que suponen neutralidad, objetividad. Weber por su parte indica que el objeto de estudio es la acción social, haciendo énfasis en el significado, la particularidad, la situacionalidad y la carga de valores, rescatando lo subjetivo del fenómeno social, poniendo énfasis en la comprensión del sentido que el individuo le da a su conducta. (Peña y González: 2004)

Investigación cuantitativa o cualitativa.

Para Taylor y Bogdan (1987:15) en las ciencias sociales han prevalecido dos perspectivas teóricas principales: los positivistas y los fenomenólogos, la primera corriente, cuyos principales representantes son A. Comte y E. Durkheim, buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos y la segunda corriente (Dilthey, M. Weber, Deutscher, Husserl, A. Schutz) lo que busca es entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor.

El método cuantitativo consiste en realizar mediciones y predicciones exactas, es decir buscan la objetividad, basado en los principios metodológicos de positivismo y neopositivismo estableciendo estándares de diseño estrictos antes de iniciar la investigación, "Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos" (Taylor y Bogdan: 1986). Con la medida se establecen relaciones entre las propiedades o características de los objetos, y eventos.

El método cualitativo, enfocado en el entendimiento del comportamiento humano, tomando al actor como referencia algunas de las técnicas de recolección de datos, son la entrevista, estructurada, no estructurada y a profundidad. Observación participante, en la cual se efectúa una labor detallada, minuciosa. Historia de vida, tomando en cuenta que solo son fragmentos de vida. Interpretación y análisis de textos y documentos.

Cuadro 4. Diferencias entre la orientación cualitativa y cuantitativa.

	Cualitativa	Cuantitativa
Objeto de investigación	Comprenderlo	Explicarlo
Función del Investigador	Personal	Impersonal
Conocimiento	Construido	Descubierto

Fuente: elaboración propia con base en Stake, 2007

Validez

Toda investigación requiere aparte de la exactitud en la medición y comprensión de los hechos, que la que la interpretación de los mismos se estructure de forma lógica, con el objeto de tener una validez y rigurosidad demostrable.

Satake propone realizar una triangulación de la información primeramente se realiza una observación participante para obtener información; es importante mencionar que la observación participante incluye un periodo de 4 años en donde se fueron realizando observaciones y anotaciones, es decir se confronta la información en diferentes espacios temporales y con diferentes integrantes, estas observaciones se confrontan con las entrevistas realizadas a personal del call center (operador), mandos medios(supervisor y gerente de área), y al director de área, también se confrontara con los resultados de un cuestionario que se aplicara al personal de base y un supervisor. Finalmente se pretende realizar un análisis de redes sociales lo que permitirá confrontar los resultados obtenidos en las etapas anteriores y que nos permita llegar no a un óptimo pero si a un margen de error mucho menor. Para finalizar se confrontaran los resultados con la lectura que realice el director de tesis quien podrá cuestionar y con base en ello aclarar resultados obtenidos.

Estudio de caso

El estudio de caso y sus respectivos instrumentos de investigación, serán la base para el logro de nuestros objetivos, tanto generales como específicos.

Con el método de estudio de caso tratamos de analizar, comprender e interpretar una realidad determinada, Además, los objetivos pretendidos en esta investigación no apuntan hacia la generalización sino a la interpretación de los hechos, pues el interés que guía el presente trabajo es la comprensión de una realidad concreta que esperamos pueda contribuir de alguna forma al conocimiento del comportamiento de la organizacional estudiada. Por lo anterior hemos optado por utilizar el método del estudio de caso, que a su vez incluye la entrevista y la observación participante como instrumentos para acercarnos a nuestro objeto de estudio.

Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo "cómo " o "por qué", cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. Muchas de las preguntas de tipo "¿qué?" son exploratorias o descriptivas y se contestan realizando encuestas o consultando bases de datos. Las preguntas "cómo" y "por qué" son más explicativas y llevan fácilmente al estudio de caso, pues nos permite explicar mejor cierta problemática.

Existen diversas clasificaciones de estudios de casos, destacando, entre ellas, la que se realiza en función de los objetivos del estudio y la que se fundamenta en el número de casos.

Atendiendo al *objetivo de la estrategia de investigación*, podemos sintetizar la tipología de estudios de casos propuesta por Yin (1994) en:

- *Descriptivos*, cuyo propósito es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real.

- *Exploratorios*, que tratan de familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- *Ilustrativos*, que ponen de manifiesto las prácticas de gestión de las empresas más competitivas.
- *Explicativos*, que tratan de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

Siguiendo esta clasificación, y teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, podemos considerar que nuestra investigación se corresponde en una primera etapa con los estudios de casos *descriptivos* al analizar como ocurre el fenómeno de proceso de creación de conocimiento, en una segunda etapa pretende ser *exploratorio*, al tratar de familiarizarse con este fenómeno del cual al menos en México no existe un marco teórico definido, y por ultimo también pretende ser *explicativo* al tratar de revelar las causas y procesos del fenómeno de creación del conocimiento.

Atendiendo al número de casos que conforman un estudio, podemos encontrarnos con:

- *Un único caso.*
- *Múltiples o comparativos casos.*

Por tanto, la realización empírica de este trabajo de investigación se fundamentará en el estudio de caso único. Para la realización de nuestro estudio de caso utilizaremos tres etapas las cuales hemos retomado de Yin (1994):

1. Diseño del estudio.
2. Realización del estudio.
3. Analizar la evidencia del estudio de caso

4. Análisis y conclusiones.

Planteamiento del resto del DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Se plante de groso modo una investigación que considere un análisis desde la postura cuantitativa preeminentemente, con el uso de entrevistas, utilizadas en la organización, y a los clientes, de ser posible también se realizarían historias de vida a empleados de la organización y algunos migrantes y familiares de ellos.

Ya se cuenta con observación participante de cuatro años a la fecha, en donde se observaron diferentes cambios en procesos y estructurara dentro de la organización. Observación a partir de la cual se plantearon algunas preguntas de investigación.

Sea aplicaran cuestionario que permitan reconocer las los procesos de creación de conocimiento, estas se aplicaran:

Área de recepción de envíos se aplican cuestionario a 14 trabajadores con antigüedad de entre 2 y 9 años. También es posible la aplicación a ex trabajadores

Dos supervisores con 6 años de antigüedad. También la posibilidad de aplicarlo a supervisores ya fuera de la organización.

Gerente de área con 2 años en la organización.

Director de área con 5 años en la organización.

La entrevistas se realizaran a este mismo personal, salvo en el área de envíos donde se entrevistara sólo a 5 integrantes con diferentes años de antigüedad.

Respecto a la competencia se realizarían análisis de otros estudios, realizados en relación al envío de dinero, y los comentarios generados por los clientes en las entrevistas y las historias de vida.

Método utilizado

Partiendo de que la presente investigación cae dentro de las ciencias sociales, en la cual han prevalecido dos perspectivas teóricas principales (Taylor y Bogdan, 1987:15): La metodología cuantitativa y cualitativa, las cuales podemos emplear - una o la combinación de ambas-, dependiendo del objeto de estudio y los objetivos perseguidos en cada investigación. Para fines propios de la presente investigación se utiliza el estudio de caso el cual pueden tener un enfoque cuantitativo, pues como dice Peter M. Blau (1974:113) los estudios de caso no son necesariamente cualitativos.

Para fines del presente trabajo nos centraremos en la metodología cualitativa, pues dado los objetivos pretendidos, la consideramos como un medio adecuado para obtener la información necesaria para dar respuesta a nuestro tema de investigación, ya que no pretendemos dejar de lado el contexto en el que se desenvuelven los actores.

Dado que lo que se quiere estudiar esta en gran medida con las expectativas de clientes y trabajadores, es decir con las percepciones de los individuos, se requiere utilizar una metodología que nos permita entenderlas, analizarlas y que puedan ser significantes para la comprensión de nuestro hecho social y de nuestra pregunta central de investigación.

La posición paradigmática asumida en esta investigación retoma el radical humanismo, (Burrell y Morgan, 1985) con una posición de cambio sociológico radical y subjetivo que critica el estau quo y en donde se insertan los Estudios Organizacionales (Montaño y Rendón, 2004).

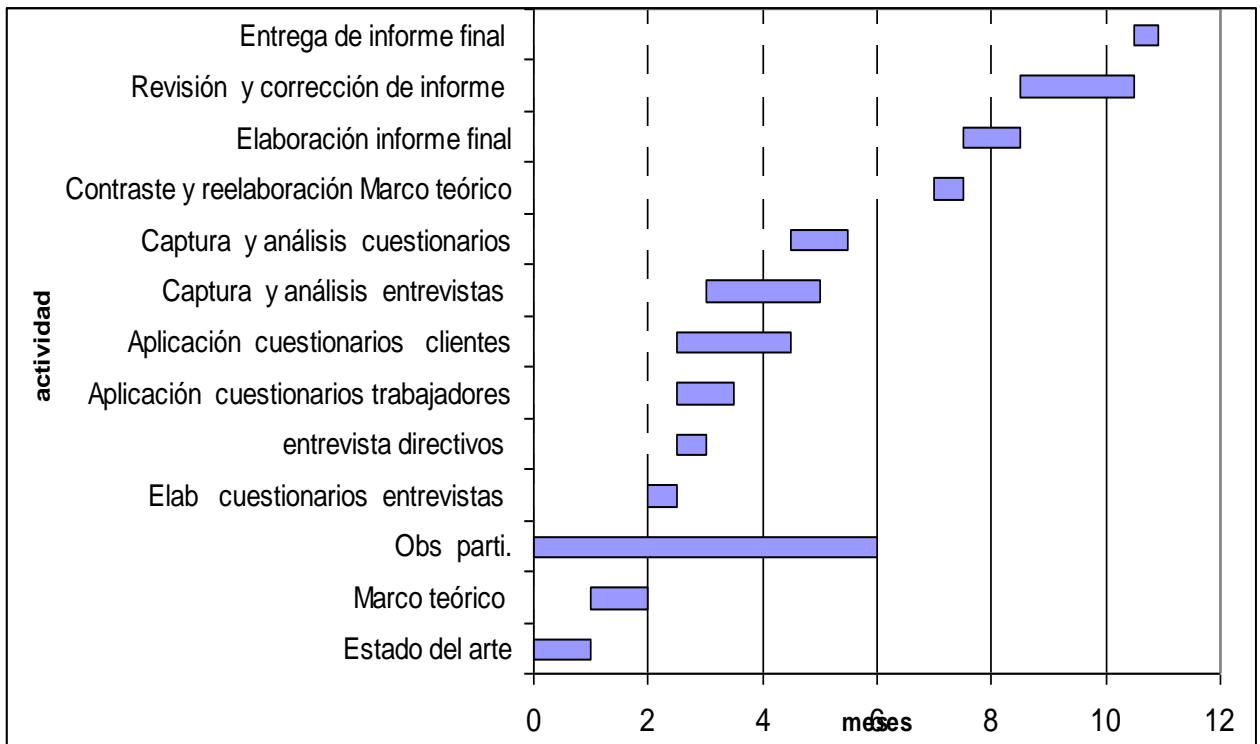
La metodología cuantitativa no se dejara de lado, puesto que se pretende contrastar la información obtenida cualitativamente con datos duros que nos puedan dar otra luz sobre el fenómeno estudiado.

Programa de trabajo

ACTIVIDADES DURACIÓN (meses)

Actividad	Métodos y técnicas	Objetivos	Duración en meses
1. Revisión Marco Teórico	Bibliográfica y discusión		1 mes
2. Revisión estado del arte			1 mes
3. Ajuste protocolo			
Inicio estudio de caso			
4. Observación participante	Etnografía	Recolección de datos e información de campo	7 meses
5. Elaboración de cuestionarios y entrevistas semiestructurada			.5 meses
6. Establecer contacto con directivos para entrevista semiestructurada			.5 meses
7. Aplicación de cuestionarios a trabajadores			1 mes
8. Aplicación de cuestionarios a clientes			2 meses
9. Captura y análisis de entrevistas	Comparativo entre teorías y datos empíricos	Generación del conocimiento del problema	2 meses
10. Captura y análisis de cuestionarios			1 mes
11. Contraste y reelaboración Marco teórico			.5 meses
12. Elaboración informe final			1 mes
13. Revisión y corrección de informe	Discusión con el asesor		2 meses
14. Entrega de informe final			.5 meses

Gráfica de la duración de las actividades



Bibliografía.

Banús, Eduardo. (2006) *“La estrategia de redes de conocimiento adoptada por UNESCO”* en Redes de conocimiento construcción, dinámica y gestión. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Buenos Aires (Versión electrónica)

Barba, Antonio y Pedro Solís. (1996) *“El desarrollo de los Estudios Organizacionales y el imperio de las Metáforas.”* Cultura en las organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales, Vertiente, México.

Barba, Antonio. (2002), *“Calidad y cambio organizacional, ambigüedad, fragmentación e identidad el caso de LAPEM de CFE”*, UAM, CFE, México,

Barba Antonio. (2000) *“Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”* en Iztapalapa no 48, enero junio, México.

Busch, Peter. (2008). *“Tacit knowledge in organizational learning”*. IGI Publishing, New York.

Cassirer, Ernest. (1956), *“El problema del conocimiento en la filosofía y en la ciencia moderna II”* “Desarrollo y culminación del racionalismo. El problema del conocimiento en el sistema del empirismo.” FCE, México.

Choo Chun Wei. (1999), *“La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones”* Oxford, México

Crozier M. y Friedberg E. (1990), *“El Actor y el Sistema”*, México, Alianza Editorial.

De la Rosa, Ayuzabet. (2001), *“Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional”* en Iztapalapa

Descartes Rene, (2006), *“Discurso del método”*, Folio, España.

Hall, Richard. (1996), *“Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados”*, Prentice Hall, México.

Hessen Juan. (2007), *“Teoría del conocimiento”*, Porrúa, México

Hume, David. (2002), *“Investigación sobre el conocimiento humano”*, Biblioteca Nueva, España.

Ibarra, Eduardo, (2001), *“Foucault, gubernamentalidad y organización: una lectura de la triple problematización del sujeto”* en Iztapalapa num. 50 El sujeto construcción y deconstrucción, UAM-I , México.

Ibarra, Eduardo y Montaña, Luís, (1987), *“Mito y poder en las organizaciones”* Trillas, México

Ibarra, Eduardo, (1999), *“Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas”* en Castillo Mendoza, Carlos (coord.), *Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico*, Pirámide, Madrid.

Kant Immanuel. (1989), *“Crítica de la razón pura II”*, Colofón, México.

Lipovetsky, Gilles (2003), *“Metamorfosis de la cultura liberal, ética, medios de comunicación, empresa”*, Anagrama, España

Locke, John. (1960), *“Ensayo sobre el entendimiento humano”*. Aguilar, Argentina.

Luna Matilde y Luis Velazco. (2006), *“Redes de conocimiento: principios de coordinación y mecanismos de integración”* en redes de conocimiento construcción, dinámica y gestión. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Buenos Aires

Marina, José Antonio (1993) *“Teoría de la inteligencia creadora”*, Anagrama, Barcelona.

Maturana, Humberto y Francisco Varela. (2003) *“El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano”*, Lumen, Buenos Aires.

Micheli Jordy. (2008) *“La empresa informacional emergente: Telemercado y call centers”*. UAMA, UNAM P y V. México.

Montaña, Luís, (2007), *“El análisis organización. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugene Enriquez”* en Enigmas y laberintos, UAM-I, México

Nonaka, Ikujiro y Hrotaka Takeuchi. (1999), *“La Organización Creadora de Conocimiento”*. Oxford University Press, México.

Pacheco Arturo y M Cristina Cruz, (2005). *“Metodología crítica de la investigación Lógica, procedimiento y técnicas”*. Compañía editorial Continental. Mexico.

Polangy, Michael. (1983), *“La Dimensión Tácita”*, en Gloucester, Massachussets,USA,

Polanyi, Michel (1966), *“El estudio del hombre”*. Paidós, Buenos Aires

Polanco, Xavier. (2006), *“Análisis de redes: Una Introducción”* en Redes de conocimiento construcción, dinámica y gestión. Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), Buenos Aires

Ramirez Faundez, Jaime, (2004). *“Empresa valor- Conocimiento”* Tesis para obtener el grado de doctor en Estudios Organizacionales. UAM-I, México

Saldaña, Alejandro. (2004), *“Conocimiento y Gestión: Una Antinomia”*. En Montaña Hirose, Luis (Coordinador). Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. UAM, Cámara de Diputados LIX Legislatura, Universidad de Occidente, Porrúa, México.

Searle, John R. (2000), *“El misterio de la conciencia”*, Paidós, España

Stake.Robert.E. (2007), *“Investigación con estudio de caso”*, Morata, Madrid.

Verneaux, Roger. (1994) *“Epistemología general o Crítica del conocimiento”* , Herder, Barcelona.

Villoro, Luis. (2008) *“Creer, saber, conocer”*, Siglo XXI, México.

Von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka (2000) *“Enabling Knowledge Creation”*, Ed. Oxford University Press, USA

Consultas en internet

Scarbrough, Harry. (2007), *“Gestión del Conocimiento.”* Enciclopedia Internacional de Estudios de la Organización. SAGE Publications. 7 de abril 2010. http://www.sage-ereference.com/organization/Article_n261.html. Consultado el 24 de mayo de 2010